

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtte majanduse instituut

Indrek Kukk

## **SISEMINE TURUNDUS TALLINNA MUNITSIPAALPOLITSEI AMETIS**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Made Torokoff-Engelbrecht

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele .....

Juhendaja: dotsent Made Torokoff-Engelbrecht

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2013.a.

..... õppetooli juhataja .....

Nimi ja allkiri

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Indrek Kukk

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Sisemise turunduse teoreetilised käsitlused .....	8
1.1. Sisemise turunduse definitsioonid ja sisemise turunduse areng .....	8
1.2. Sisemise turunduse tegevused.....	18
2. Empiiriline uurimus Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis.....	36
2.1. Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti tutvustus .....	36
2.2. Sisemise turunduse uuringu kirjeldus .....	39
3. Uuringu tulemuste analüüs ja ettepanekud .....	43
3.1. Juhtimine ja väärtused.....	43
3.2. Usaldus ja rahulolu.....	47
3.3. Info liikumine.....	50
3.4. Organisatsioonisisese suhted.....	56
3.5. Järeldused ja ettepanekud sisemise turunduse parendamiseks.....	60
Kokkuvõte .....	69
Viidatud allikad.....	72
Lisad.....	78
Lisa 1. SWOT analüüs, Tallinna Munitsipaalpolitsei Amet, 2013 .....	78
Lisa 2. SWOT analüüs, Tallinna Munitsipaalpolitsei Amet, 2005 .....	79
Lisa 3. Küsitluse „Sisemine turundus Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis“ ankeet .....	80
Summary .....	91

## SISSEJUHATUS

Tõenäoliselt on iga inimene kuulnud ütlust „klient on kuningas“ ning tihti ka sellist lähenemist pidanud iseenesest mõistetavaks, ükskõik millist teenust tänapäeva ühiskonnas tarbides. Selleks, et klient tõepoolest tunneks, et teda koheldakse kui kuningat, on vajalik, et selline mõtteviis oleks suunatud ka organisatsiooni sissepoole ja organisatsioon kohtleks oma töötajat samuti kui kuningat. Lihtsustatult on iga töötaja organisatsiooni peegelduseks. Töötaja, kes tunneb, et teda väärtustatakse, ning kes on motiveeritud, pakub kliendile just sellist teenust, mis tekitab kliendile tunde, et teda väärtustatakse.

Sisemine turundus on filosoofia, mis käsitleb töötajat kui klienti (Berry jt 1991: 151). Seega on sisemine turundus juhtimise instrument, mille raames käsitletakse töötajat ja kolleegi, kui klienti. Sisemine turundus saab alguse tippjuhtkonnast ja juhtide eeskujust ning jõuab iga töötajani, luues töökeskkonna, kus on usalduslik õhkkond ning inimesed tahavad töötada. Töötaja kui organisatsiooni visiitkaart on oluline nii klientide vaatest kui uute töötajate värbamisel, kuna positiivsed sõnad tööandja kohta on parim viis kompetentsete inimeste ligi tõmbamiseks.

Kuigi tänapäeva maailmas, kus tööjõud on organisatsiooni edu aluseks, pööravad väga paljud organisatsioonid ikka veel ebaproportsionaalselt suurt tähelepanu välisele kuvandile ning väliste klientide rahulolule, jättes tihtilugu tähelepanuta organisatsioonis töötavad inimesed, kes on organisatsiooni sisemisteks klientideks ja vajavad samamoodi tähelepanu ning panustamist. Kui tootmissektoris moodustavad välisklientidele pakutavast lisandväärtusest suurema osa füüsiliselt valmistatud tooted, siis teenuste sektoris on lisandväärtuse puhul olulisema tähtsusega otsene suhtlus organisatsiooni ja

tema klientide vahel. Sellest tulenevalt saab väita, et sisemise turunduse kontseptsioon on just teenuste sektoris eriti olulise tähtsusega.

Inimesed loovad organisatsioonile kuvandi seda igapäevaselt esindades. Seetõttu on oluline investeerida energiat, aega ja finantse inimkapitali arengusse ja juhtimisse, et töötajad oleksid õnnelikud ja motiveeritud, neil oleks ühine arusaam organisatsiooni eesmärkidest ja väärtustest ning et nad panustaksid ühiste eesmärkide elluviimisesse. Eesmärkidest ühtse arusaama puudumine muudab positiivsete tulemusteni jõudmiseks meeskonna eduka soorituse pea võimatuks.

Töötajatesse panustamine on eelduseks, et organisatsioonis töötaksid lojaalsed, rahulolevad ja pühendunud inimesed. Sellega säilib kogunenud oskusteave ja väheneb kaadrivoolavus, mis vähendab uute töötajate välja õpetamisega kaasnevat kulu.

Teenuseid osutava organisatsiooni edukuse võti peitub tema töötajates ning nende teadmistes ja võimekuses. Intellektuaalse ja emotsionaalse kapitali puhul on tähtsal kohal organisatsiooni sisekliima, inimestevahelised suhted ja info liikumine. Seetõttu tuleb organisatsioonis suurt tähelepanu pöörata sisemise turunduse rakendamisele, et muuta töökoht atraktiivseks – luua väärtust, mis maksab vähe, kuid on töötajate jaoks tähtis. (Flipo 2000: 70)

Käesolev magistritöö on aktuaalne, kuna Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis ei ole varasemalt sisemist turundust uuritud. Puudub konkreetne visioon, mil moel leida ja hoida juba olemasolevat kvaliteetset personali ning osutada välisklientidele paremat teenust. Autorile teadaolevalt on Eestis konkreetse avaliku sektori asutuse kohta tehtud vaid üks uurimustöö, mis on käesoleval hetkel kaitstud konfidentsiaalsuse tagamise lepinguga ning ei ole avalikult kättesaadav.

Tallinna Munitsipaalpolitsei Amet on kohaliku omavalitsuse korrakaitseüksus. Seejuures tuleb märkida, et korrakaitsevaldkonnas töötavad inimesed on üldjuhul suure mentaalse surve all, kuna nad on avaliku ja heakorra tagamise raames tihti sunnitud kohaldama sanktsioone, mis põhjustab karistada saanud isiku poolt põhjendamatut

pahameelt ja vastasseisu ametniku ja tema tööandjaks oleva ametiasutuse suhtes. Tööga kaasnev vastutus ja pinge omakorda on teenistujale tugevaks stressiallikaks. Valede juhtimisvõtete korral võib see kulmineeruda motivatsiooni tugevas vähenemises ja kliendile pakutava teenuse halvenemises. Seepärast on juhtimisel ülimalt suur roll: ametisse tuleb leida parimad inimesed (spetsialistid ja keskastme juhid), kelle potentsiaali on vaja ühiste eesmärkide saavutamiseks maksimaalselt avada ja rakendada.

Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis on probleemiks suur kaadrivoolavus. 2012. aastal lahkus ametist erinevatel põhjustel kokku 22 inimest. Arvestades, et ameti struktuuris on 162 ametikohta, moodustas kaadrivoolavus ligi 14 protsenti. Juhindudes eeltoodust ning Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti (endise) juhataja Monica Ranna<sup>1</sup> soovist leida lahendusi organisatsiooni keeruka ning konfliktse sisekliima parandamiseks, on käesoleva magistritöö raames kaardistatud sisemist turundust Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on ettepanekute tegemine sisemise turunduse olukorra parendamiseks Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis.

Tulenevalt eesmärgist on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- sisemise turunduse teoreetiliste käsitluste analüüs,
- küsimustiku koostamine,
- küsitluse läbiviimine,
- Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti hetkeolukorra kaardistamine,
- küsitluse tulemuste analüüsine,
- SWOT analüüsi koostamine,
- ettepanekute tegemine juhtimise kaudu sisemise turunduse arendamiseks Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis.

---

<sup>1</sup> Monica Rand lahkus käesoleva magistritöö valmimise ajal poliitilistel põhjustel ametist.

Püstitatud küsimuste abil sisemise turunduse hetkeolukorrast ülevaate saamine annab võimaluse leida üles kitsaskohad, mis vajavad parendamist. Seades fookusesse muudatuste tegemise juhtimises, on võimalik mõjutada töötajate töörahulolu, mille tulemusel saab pakkuda kvaliteetsemat avalikku teenust.

Magistritöö esimeses peatükis tutvustatakse ülevaatlikult sisemist turundust, intellektuaalset kapitali ja õppiva organisatsiooni teooriaid. Teises peatükis tutvustatakse lühidalt Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametit ning selle missiooni, visiooni ja põhiväärtusi.

Viimases peatükis kaardistatakse uuringu kaudu sisemise turunduse olukorda Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis: juhtimine ja väärtused, usaldus ja rahulolu, info liikumine, organisatsioonisisised suhted.

Lõpetuseks on koostatud ameti kohta SWOT analüüs ja autor toob välja ettepanekud sisemise turunduse parendamiseks Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis.

# **1. SISEMISE TURUNDUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED**

## **1.1. Sisemise turunduse definitsioonid ja sisemise turunduse areng**

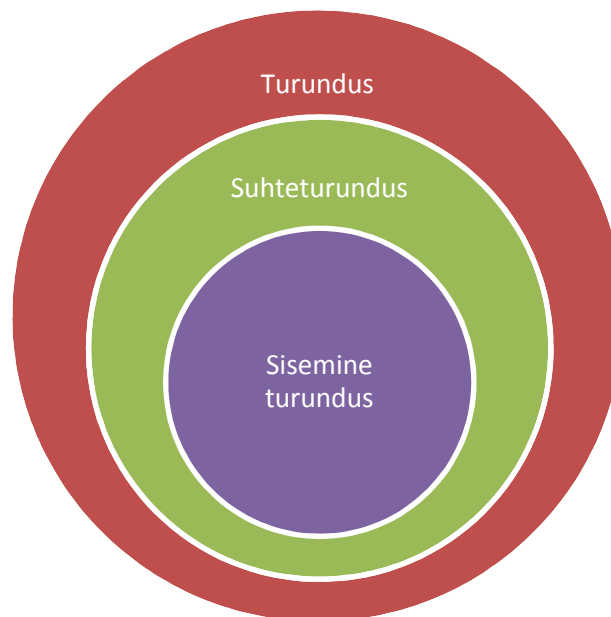
Käesolevas peatükis vaadeldakse ülevaatlikult sisemist turundust, selle kontseptsiooni ja kujunemist, intellektuaalset kapitali ja õppiva organisatsiooni teooriaid. Erinevad isikud on sisemist turundust defineerinud erinevalt, sh Berry jt on väitnud, et sisemine turundus loob atraktiivsuse, arendab, motiveerib ning hoiab kvalifitseeritud tööjõudu läbi töökohtade, mida käsitletakse kui tooteid, et rahuldada töötaja vajadused. Sisemine turundus on filosoofia, mis käsitleb töötajat kui klienti (Berry jt 1991: 151). Organisatsiooni töötajad kui intellektuaalne kapital on sisemise turunduse sihtgrupiks.

Sisemise turunduse eesmärgiks on parandada üldist organisatsiooni sisekliimat, suurendada töötajate rahulolu ning nende motiveeritust tööle, vähendada kaadri-voolavust ning parandada organisatsioonisest kommunikatsiooni.

Sisemise turunduse kontseptsiooni kujunemise algusajaks võib lugeda 1970. aastate keskpaika. Samas pole uurijad tänase päevani jõudnud sisemise turunduse definitsioonis ühtsele kokkuleppele. Kuivõrd sisemise turunduse mõiste on konkreetselt määratlemata, sisustatakse ja rakendatakse seda organisatsioonides erinevalt. Sisemise turunduse kujunemisele andis algse tõuke teenuste turundus välistele klientidele, mille eesmärgiks oli töötajate kaudu pakkuda kliendile parimat teenust. Vajalik oli, et kõik kliendile teenuse pakkumisse kaasatud töötajad annaksid selles protsessis oma parima. Seeläbi sai parandada teenuste osutamise kvaliteeti ja tõsta kliendi rahulolu. Teenuste turunduse



raames muutus oluliseks teenuseosutaja ja kliendi vaheline meeldival emotsioonil põhinev suhe, mis toob kliendi peale esmase teenuste tarbimist uuesti tagasi.



**Joonis 1.** Sisemise turunduse asetus turunduse konseptsioonis (autori koostatud Gummeson, 2000 alusel)

Suhteturunduses oli fookus algselt suunatud pigem välistele klientidele, kuid mõistes, et organisatsiooni sisesed suhted on sama olulised kui suhted väljapoole, kandus käsitus üle sisemisele turundusele. Pikaajalised suhted toodavad organisatsiooni jaoks väärtust ning vähendavad kulutusi (vt Joonis 1). (Gummeson, 2000: 27)

Sisemist turundust on läbi ajaloo määratletud erinevate uurijate poolt erinevalt, sh on pakutud järgmisi definitsioone:

- Tööandja vajab rahulolevaid töötajaid, pakkudes neile atraktiivseid töökohti (kui tooteid) selleks, et saada rahulolevaid väliskliente (Berry 1974: 13).
- Sisemise turunduse eesmärk on saada motiveeritud ja kliendile orienteeritud personal (Grönroos 1981: 237).
- Pannes paika organisatsiooni eesmärged, tuleb sisemise turunduse raames vaadelda organisatsiooni töötajaid kui kliente ja töökohti kui sisemisi tooteid, mis rahuldavad sisemise kliendi vajadusi (Berry 1984: 272).

- Sisemine turundus haarab, arendab, motiveerib ning toetab kvalifitseeritud töötajaid läbi toodete, milleks on töökohad, rahuldades sealjuures töötajate vajadusi. Sisemine turundus on filosoofia, mis kohtleb töötajaid kui kliente, ja on strateegia, mis kujundab töökoha tooteks, et sobitada see inimeste vajadustega. (Berry jt, 1991: 151)
- Sisemine turundus on organisatsiooni igasugune turundusvorm, mis suunab töötajate tähelepanu sisemistele tegevustele, eesmärgiga muuta ja täiustada väliseid turundustegevusi (Ballantyne, *et al*, 1995: 17).
- Sisemine turundus on arenenud ideest, et töötajad esindavad sisemist või esmast turgu organisatsiooni sees. See turg peab olema haritud ja informeeritud organisatsiooni missioonist, selle teenuste kasulikkusest ning klientide ootustest. Tulemuslik turustus sellele gruppide mõjutab märkimisväärselt kollektiivset edu välisele kliendile teenuse pakkumisel. Sisemise turunduse üldine eesmärk on kaasata töötajaid organisatsiooni missiooni strateegiliste suundade arendamisse ning aidata neil mõista organisatsiooni eesmärgi. Sedasi saavutatakse tasakaal operatiivse efektiivsuse ja juhtimiseesmärkide vahel. (Gilmore 2000: 76)

Rafiq ja Ahmed (2000: 453) on erinevaid käsitlusi analüüsides esile tõstnud viis peamist sisemist turundust iseloomustavat elementi:

- töötaja motivatsioon ja rahulolu,
- väliskliendile orienteeritus ja väliskliendi rahulolu,
- sisemiste funktsioonide koordineerimine ja integratsioon,
- turundusele iseloomulik lähenemine,
- kindlate organisatsiooniliste või funktsionaalsete strateegiate rakendamine.

Käesoleva töö raames vaadeldakse sisemise turundusena töötajatele suunatud tegevusi, mis aitavad nende suurema rahulolu ja informeerituse kaudu parandada organisatsiooni sisekliimat ja tõsta väliste klientide rahulolu, mis aitab organisatsiooni pikaajalisi eesmärgi ellu viia. Selleks on vaja ametis juba olemasolevaid motivatsioonipakette sihipärasemalt ning selgemalt sõnastada, arendada ja töötajateni viia. See hõlmab endas lisaks tavapärastele rahalistele motivatsioonivahenditele (töötasu, muud rahalised

soodustused) ka nõ pehmemaid väärtusi nagu hästi toimiv sisekommunikatsioon, ülemuste ja kolleegide tunnustus, iseseisvus tööülesannete täitmisel jms.

Sisemise turunduse kontseptsiooni arengus saab välja tuua kolm peamist etappi (Rafiq, Ahmed 2000: 450):

- I etapp – töötajate motivatsioon ja rahulolu,
- II etapp – kliendile orienteeritus,
- III etapp – sisemise turunduse kontseptsiooni laiendamine juhtimisstrateegia rakendamise ja muutuste juhtimise kaudu.

Esimese etapi puhul hakkas sisemine turundus alles välja kujunema ning mõistet „sisemine turundus“ kirjanduses tihti ei kasutatud, kuid seda etappi mõjutas väga tugevalt teenuste turundus. Selles faasis oli fookus suunatud töötajate motivatsioonile ja rahulolule, kuna teenuseid pakuvad just nemad, mistõttu nende hoiakust ja suhtumisest sõltub ka teenuse kvaliteet. Inimesed ei ole masinad ning nende poolt pakutav teenuse kvaliteet on muutlik. Seetõttu pandi rõhku teenuse kõrge kvaliteedi pidevale tagamisele. Selleks, et kliendid oleksid rahul, peavad kõigepealt olema rahul töötajad. Fokuseerides töötajate rahulolule, hakati neile pakutavaid töökohti käsitleda turustatavate toodetena. (Ibid.)

Teine etapp kujunes välja, kuna teenindaja ja kliendi vahelised suhted olid olulise tähtsusega eriti pikaajaliste suhete ja korduvate tehingute korral. Kliente teenindavas organisatsioonis on olulisel positsioonil töötajad, kes klientidega igapäevaselt kokku puutuvad. Nende arendamine ja pidev koolitamine on hea teenuse pakkumiseks kriitilise tähtsusega (Barlow, *et al.* 2005: 131). Selleks, et kliendid organisatsiooni teenuseid uuesti kasutaksid, on oluline, et töötajad mõistaksid väliste klientide soove ja vajadusi, kuid samas oleksid ka müügile orienteeritud. Selleks, et kliendiga otse kontaktis olevad töötajad saaksid efektiivselt müüa, on vajalik, et organisatsioonisiselt oleksid tegevused hästi koordineeritud ning teenindaval personalil oleks nn tagatõa meeskond, kes nende tegevust toetab. (Rafiq, Ahmed 2000: 451) Kuigi ka teise etapi puhul on oluline, et töötajad oleksid rahulolevad ja motiveeritud, on käesoleva käsitluse puhul

fookus suunatud siiski välisele kliendile. Sellest etapist kasvab välja ka prioriteetide seadmine väliste klientide ja töötajate vahel: kui välise kliendi ja töötajate soovide ja huvide osas esineb konflikt, tuleb eelistada välist klienti.

Kolmandas etapis kasutatakse sisemist turundust selleks, et ellu viia organisatsiooni eesmärgid. Keskendutakse juhtimisele ning töötajate teadlikkuse tõstmisele organisatsiooni eesmärkidest ja väärtustest. Selle lähenemise kohaselt rõhutatakse vähem töötaja rolli sisekliendina ning enam tegevusi ja ülesandeid, mida on vaja täita, et väliskliendid oleksid rahulolevad, unustamata samas siiski ka töötajate rolli. (Rafiq, Ahmed 2000: 452) Teenuse efektiivseks osutamiseks on vaja, et inimesed mõistaksid selle sisu. Tooted ja teenused tuleb esmalt maha müüa organisatsiooni siseselt ja seejärel alles väljapoole (Grönroos 1990b: 222).

Vaadates eeltoodud definitsioonide paljusust ning arengute etapiviisilisust, võib järeldada, et sisemine turundus on alles kujunemisjärgus. Arvestades samal ajal tööjõuturu olukorraga, kus organisatsioonide vaheline konkurents intellektuaalsele kapitalile aina suureneb, on autori hinnangul tõenäoliseks suunaks toetavate protsesside ja taustsüsteemi loomise kaudu rõhu asetamine pigem töötajatele, et seeläbi pakkuda paremat teenust välisklientidele.

Sisemine turundus käsitleb töötajat kui sisemist klienti ja seetõttu on antud käsitluses võtmetähtsusega töötaja kui organisatsiooni intellektuaalne kapital. Tänapäeva maailmas, mis liigub kiiresti tootepõhiselt majanduselt teadmuspõhisele, on teadmised majanduskasvu aluseks. Seega on inimfaktor koos oma kompetentsidega muutunud organisatsiooni edu ja konkurentsivõime seisukohalt kriitiliselt tähtsaks. Kui varasemalt on peamiseks olnud materiaalsed ressursid, nagu maa, tehnika või raha, siis nüüd on intellektuaalne kapital see, mis toodab väärtust. (Ahmadi, *et al.* 2011) Seetõttu tuleb pöörata suurt tähelepanu, et inimestes püsiks töötahe ning soov panustada organisatsiooni eesmärkide täitmisel. Iga organisatsioon tahab, et tema töötajad oleksid pühendunud ja lojaalsed ning teeksid tööd pea ja südamega. Siin tuleb lisaks tööalastele spetsiifilise valdkonna oskustele mängu emotsionaalne intelligentsus. Emotsionaalset

intelligentsust nimetatakse kirjanduses ka emotsionaalseks andekuseks, tundetarkuseks või tundetaibuks.

Sisemises tuurumdukes on juhtimine võtmetähtsusega, mõjutades kogu organisatsiooni. Caruso ja Salovey (2004: 294) on välja toonud kuus eestvedamise ja juhtimise valdkonda, mida on võimalik parandada, kasutades emotsionaalset intelligentsust :

- 1) efektiivsete meeskondade loomine,
- 2) efektiivne planeerimine ja otsustamine,
- 3) inimeste motiveerimine,
- 4) visiooni edastamine,
- 5) muutuste esilekutsumine,
- 6) efektiivsete inimestevaheliste suhete loomine.

Emotsionaalse intelligentsusega seotud kompetentse on liigitatud isiklikeks ja sotsiaalseteks. Järgnevalt on välja toodud emotsionaalse intelligentsuse juhtimisoskused.

Isiklikud kompetentsid on jagatud (Goleman, *et al.* 2002):

- 1) eneseteadlikkus (emotsionaalne eneseteadlikkus, adekvaatne enesehinnang ja eneseusaldus);
- 2) enesejuhtimine (enesekontroll, kergesti mõistetavus, kohanemine, eneseteostus, algatusvõime ja optimism).

Sotsiaalsed kompetentsid on jagatud (Ibid.):

- 1) sotsiaalne teadlikkus (empaatia, organisatsiooni teadlikkus, teenindamine);
- 2) suhete juhtimine (inspiratsioon, mõjutamine, teiste arendamine, muutuste katalüsaator, konfliktiohjamine, meeskonnatöö ja koostöö).

Igal inimesel on mõned loetletud kompetentsidest tugevamini arenenud kui teised ning mida kõrgem on inimese emotsionaalne intelligentsus, seda suuremad on tema võimalused kohaneda ümbritseva keskkonnaga ning edu saavutada. Need kompetentsid aitavad inimesel kohaneda, olla avatud muudatustele ning liikuda edasi, mitte murduda.

Goleman (1995), kes on emotsionaalse intelligentsuse peamisi uurijaid, on defineerinud emotsionaalset intelligentsust järgnevalt: emotsionaalne intelligentsus on oskus juhtida ennast ja oma suhteid teistega, teha efektiivset meeskonnatööd, juhtida teisi, prognoosida tulevikku ning kõik, millel on positiivne efekt tõhususele ja töö tulemuslikkusele. Erinevates käsitlustes on Goleman välja toonud, et emotsionaalne intelligentsus (EQ) on isegi olulisem kui intelligentsuskvoot (IQ), kuna emotsionaalsest intelligentsusest sõltub, kuivõrd hästi inimene oma vaimsele intelligentsusele vastavaid võimeid realiseerib. Golemani väitel ei pruugi inimene, hoolimata oma vaimsetest annetest, midagi saavutada, kui ta ei sea endale eesmärgi ega püüdle nende poole. (ibid 1995)

Emotsionaalse intelligentsuse kohta on väga palju erinevaid definitsioone. Seda on defineeritud näiteks kui verbaalsete ja mitteverbaalsete võimete kogumit, mis võimaldab isikul luua, ära tunda, väljendada, mõista ja hinnata tema enda ja teiste emotsioone, eesmärgiga suunata mõtteid ja tegusid, et parimal viisil kohanduda keskkonna nõuete ja piirangutega (Van Rooy & Viswesvaran, 2004: 72).

Erinevad autorid on välja toonud, et kõrgema emotsionaalse intelligentsusega inimesed kohanevad ümbritseva keskkonna muutustega paremini. See on autori arvates ka põhjuseks, miks kõrge emotsionaalse intelligentsusega isikud on paremad juhid, kuna neil on võime paremini kohaneda ja reageerida muutustele ning juhtida iseenese ja teiste tundeid.

Palju on räägitud sellest, kuidas liidri ja juhi käitumine mõjutab organisatsiooni töötajaid. Sama on ka emotsionaalse tooniga. Golemani sõnul liigub juhi emotsionaalne toon organisatsioonis hämmastava täpsusega allapoole. Seega oleneb juhust, millised on organisatsiooni töötajad. „Keskpäraseid juhid kipuvad organisatsioonis nähtamatuks jääma, samas kui parimad liidrid kõnnivad sageli ringi, algatades töötajatega vestlusi ning tundes huvi ka alluvate isikliku elu seikade vastu. Sellised liidrid väljendavad soovi olla informeeritud ja loovad avatud atmosfääri, mis julgustab inimesi suhtlema.

Kirjeldatud kahesuunaline suhtlus õhutab organisatsioonis töötavaid inimesi hoidma oma juhte asjadega kursis.“ (Goleman 2001: 217)

Autori hinnangul on juhti võimuses motiveerida ja suunata töötajat andma endast parima, kuulates ja kiites töötajat ning lahendades töötajate mured vabas ja sõbralikus õhkkonnas.

Eelnevalt on räägitud emotsionaalse intelligentsuse mõjust, et organisatsioon areneks ja paremini toimiks, kuid lisaks sellele on emotsionaalsel intelligentsusel otsene mõju ka organisatsioonis töötavate inimeste tervisele ning läbipõlemisele. Uuringus emotsionaalse intelligentsuse, emotsionaalse kurnatuse ja töö tulemuslikkuse vahel on leitud seos, et emotsionaalsel intelligentsusel ja töötajate emotsionaalsel kurnatusel on omavaheline sõltuvus. Kui emotsionaalse intelligentsusega seonduvad oskused on madalad, siis läbi emotsionaalse kurnatuse mõjutab see rahulolu ja töötaja pühendumuse kaudu negatiivselt ka töö tulemuslikkust. Oluline on seda arvesse võtta, kuna emotsionaalne kurnatus on peamine läbipõlemise põhjus. Kõrgema emotsionaalse intelligentsusega inimesed kohanevad keskkonna nõudmistega, muudatustega ja tööstressiga üldiselt paremini ning tänu sellele on neil väiksem tõenäosus läbi põlemiseks ja haigestumiseks ning ka organisatsioonist lahkumiseks. (Moon, Hur 2011)

Uurimused on näidanud, et kolm peamist rahulolematuse põhjuste liigitust tööil on:

- 1) üksluisus ja väljakutsete puudumine,
- 2) konfliktid suhted ja
- 3) liiga suurest pingest põhjustatud läbipõlemine, stress ning liiga vähe aega iseenda ja pere jaoks.

Vahelduvus ja väljakutsed iseloomustavad küll tööd, kuid töötaja rahulolu sõltub pigem sellest, kuidas ta võimalusi tajub ja ise ennast häälestab, mitte niivõrd tegelikest töötingimusest. Stress tekib ainult siis, kui inimene seda kogeb, ning erinevad inimesed tajuvad stressi erinevalt: mis ühele mõjub laastavalt, võib teise jaoks olla oodatud väljakutse. Samas on stressi leevendamiseks väga palju võimalusi, näiteks parema organiseerituse kaudu vastutuse delegeerimine, parem läbisaamine kolleegidega või

tööväliste tegevuste arendamine, näiteks koduse elu parandamine, sport ja vabaajategevused või sisemise distsipliini suurendamine näiteks meditatsiooni või jooga abil. (Csikszentmihalyi 1991: 177)

Sisemise turunduse põhiküsimus on, kuidas värvata ja hoida intellektuaalset kapitali, kuna see on organisatsiooni suurim väärtus. Teadmistest üksi ei piisa – olulised on inimesed, kes seda teadmist kannavad. Sisemise turunduse ja intellektuaalse kapitaliga seondub olulisel määral ka õppiva organisatsiooni teooria. Õppivat organisatsiooni kirjeldab autori hinnangul kõige paremini sõnapaar pidev õppimine, mille raames kogenumad kolleegid annavad oma teadmisi edasi vähemkogenutele ning toimub ühine uute teadmiste omandamine organisatsioonis. Ühtsete teadmiste ja arusaamade omandamine aitab praktika ühtlustumisele ja organisatsioonisiseste pingete minimeerimisele olulisel määral kaasa. Eeltoodu muudab aga töökohad töötajate jaoks atraktiivsemaks.

Eelnevalt uuris autor sisemise turunduse olulisust ja kuidas sisemist turundust rakendada. Arvestades käesoleva magistritöö eesmärke, on oluline vaadelda ka õppiva organisatsiooni käsitlust, kuna antud käsitlusest lähtudes on võimalik kvalitatiivselt uuele tasemele jõuda organisatsiooni poolt avaliku teenuse osutamisel. Senge sõnul suurendavad inimesed õppivas organisatsioonis pidevalt oma võimekust, et saavutada tulemusi, mida nad tõeliselt soovivad. Senge on välja toonud õppiva organisatsiooni viis distsipliini (Senge 1990):

1. Süsteemne mõtlemine, mis aitab nähtuste vahel näha seoseid, et leida süsteemis valdkond, mis vajab parendamist.
2. Isiklik meisterlikkus, mille all on mõeldud tähelepanu pööramist enda tulevikunägemusele ja isiksuse terviklikule arengule.
3. Mõttemudelid, mis määravad ära nii suhtumise iseendasse kui teistesse. Oma suhtumist tuleb analüüsida ja vajadusel korrigeerida.
4. Jagatud visioon, mis tähendab organisatsioonis ühiselt välja töötatud visiooni.



5. Meeskondlik õppimine, milleks on võime arendada oskuslikult dialoogi ning kuulamisoskus. Dialoogi kaudu saavad pooled aru üksteise mõtetest ning diskussiooni eesmärgiks on jõuda lahenduseni otsuste tegemiseks.

Õppivat organisatsiooni on kirjeldatud kui targalt juhitud organisatsiooni, kus juhid toetavad õppimist ning kannavad vastutust keskkonna eest, mis seda soodustab. Juhtide suutlikkust mõõdetakse tänapäeval mitte ainult selle järgi, mida nad teavad või teha suudavad, vaid kuidas nad õpivad. Selle kõige järgi hinnatakse ka nende tulemusi. (Gilley, Maycunich 2000: 488)

Ahonen ja Kaseorg (2007: 12 ) on välja toonud kuus definitsiooni, mis kirjeldavad õppivat organisatsiooni kui ideaalset organisatsioonitüüpi:

1. Senge (1990): õppiv organisatsioon on selline, kus inimesed pidevalt suurendavad oma võimet luua tõeliselt soovitud tulemusi, kus toetatakse uusi mõtteviise, kus valitseb avatus ühistele püüdlustele ning kus õpitakse koos õppimist.
2. Garvin (1993): õppiv organisatsioon omab oskusi viies valdkonnas: süstemaatiline probleemilahendus, uute lähenemisviiside katsetamine, õppimine mineviku kogemusest, õppimine teiste parimatest praktikatest, teadmuse kiire ja tõhus edasikandmine läbi kogu organisatsiooni.
3. Kilmann (1996): õppiv organisatsioon kirjeldab, kontrollib ja täiustab neid protsesse, mille abil teadmist luuakse, omandatakse, jaotatakse, tõlgendatakse, säilitatakse, taastatakse ja kasutatakse eesmärgiga tagada organisatsiooni kestev edukus.
4. De Geus (1999): õppivatel organisatsioonidel on oma isiksus, mis võimaldab neil harmooniliselt areneda. Nad teavad, kes nad on, saavad aru, kuidas sobida ümbritsevasse maailma, väärtustavad uusi ideid ja uusi inimesi ning kulutavad oma raha säästlikul viisil, mis lubab neil endil määrata oma tulevikku. Neile on omane lisaks võimaluste ja ohtude äratundmisele reageerida enda muutmisega.
5. Jennings, Wattam (1998): õppiv organisatsioon julgustab kestvat õppimist ja teadmuse tekkimist kõigil tasanditel, organisatsioonisisest protsessid

võimaldavad teadmistel levida kogu organisatsiooni ulatuses ja muuta teadmus tegelikuks käitumiseks. See on organisatsioon, mis julgustab oma kõigi liikmete õppimist, olles ise pidevas muutuses.

6. Handy (1992): selles ebakindlas maailmas, kus teame, et miski pole kindel, vajame organisatsioone, mis end pidevalt uuendavad, taasavastavad ja jõustavad. Need on õppivad organisatsioonid ja neil on see harjumus.

Autori hinnangul on sisemise turunduse ja õppiva organisatsiooni käsitlused omavahel tihedalt seotud ja üksteist toetavad. Nii nagu on autor peamiste tegevustena sisemise turunduse elluviimisel toonud välja koolitamise ja teadmiste jagamise (vt joonis 2 lk 18), niisamuti väärtustab seda ka õppiva organisatsiooni käsitlus, mida defineeritakse arengu ja meeskondliku õppimise kaudu.

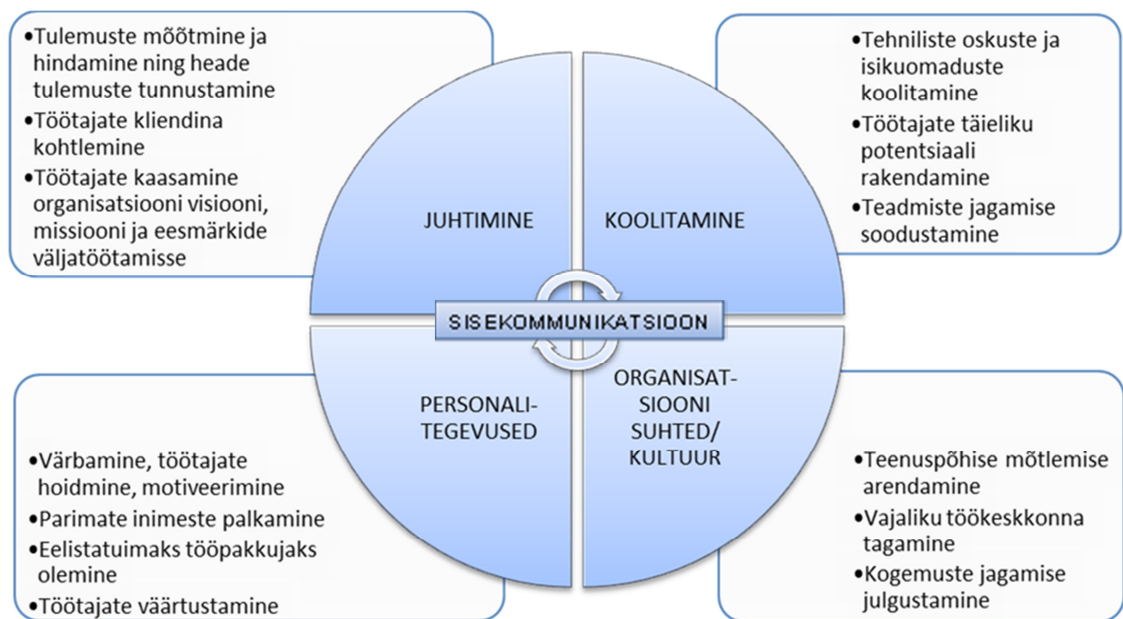
Alas (2009) on märkinud, et organisatsiooni edu ja ellujäämise seisukohalt on õppimine nii individuaalsel kui grupi tasemel hädavajalik. Organisatsiooni muutus toimub indiviidi tasandil, kuna see saab aset leida ainult juhul, kui piisav hulk üksikisikuid muudab oma käitumist ja hoiakuid. Muutuste juurutamise edukus sõltub planeerimisest, muudatuse ulatusest ja veel mitmetest teguritest, kuid muudatuse juhtimisel on just inimfaktor kriitiline ressurss. Inimesed on need, kes juurutavad muudatusi ning samas on inimesed ka need, keda muudatused mõjutavad.

Õppiv organisatsioon keskendub õppimisele ja teadmistele kui väärtusloome allikale ning asetab rõhu õpetamisele, teadmiste jagamisele ning tulevikku suunatusele ja lahtimõtestamisele. (Edvinsson 2003: 127) Autori hinnangul peab lähtuma iga organisatsioon, nii era- kui ka avalikus sektoris, ülalkirjeldatud põhimõtetest ning andma edasi olemasolevat oskusteavet ja panustama töötajate arendamisse.

## **1.2. Sisemise turunduse tegevused**

Sisemise turunduse meetmete alla mahuvad kõik tegevused, millel on mõju töötaja motivatsioonile, hoiakule ja käitumisele (Perens 1998: 159). Sisemine turundus võib olla praktiliselt iga tegevus, tegevuste kogum, mis aitab mõjutada töötajate teenuste

osutamisele suunatud mõtlemist, klienditeadlikust ja teenuse pakkumise kvaliteedi tõstmist. Autor, uurides sisemist turundust Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis, mis on järelevalve funktsiooni kandev organ, keskendub juhtimisele ja koolitamisele, info liikumisele, organisatsioonisisestele suhetele ja töötajate motivatsioonile, mida käsitletakse lähemalt järgnevates alapunktides (vt joonis 2).



**Joonis 2.** Peamised tegevused sisemise turunduse eesmärkide elluviimiseks (autori koostatud)

Autori hinnangul on sisemise turunduse kontekstis kesksel kohal sisekommunikatsioon, kuna läbi selle efektiivse toimimise saavad rakendada ka kõik teised tegevused. Ilma toimiva sisekommunikatsioonita jäävad kõik muud sisemise turunduse tegevused vaid tegevusteks iseeneses ning nendega ei kaasne soovitud tulemit.

Juhtimisel on kandev roll sisemise turunduse arendamisel ja rakendamisel, kuna erinevad meetmed sisemise turunduse rakendamiseks sõltuvad juhtimisotsustest ning nende elluviimisest. Sisemise turunduse ja juhtimisvõtete abil on võimalik tagada eeldused keskkonna tekkimiseks, milles on hea sisekliima, mis aitab kaasa töötajate mõtteviisile pakkuda parimat teenust ning mõista oma valdkonnas kehtivaid kutse-

eetika reegleid. Arvestades, et Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis töötab väga palju erineva taustaga inimesi, on just koolitamine oluliseks viisiks töötajates ühtsete arusaamade kujundamiseks.

Sydänmaanlakka (2003: 11) on defineerinud juhtimist järgnevalt: juhtimine on planeerimise, organiseerimise, kontrollimise, probleemide lahendamise ja otsuste langetamise üldine protsess. Juhtimine saab organisatsioonis keskenduda erinevatele valdkondadele:

- iseendale (enesejuhtimine),
- inimestele (liidrikäitumine),
- asjadele ja protsessidele (protsessijuhtimine),
- tehnoloogiale (tehnoloogia juhtimine),
- turule (turu juhtimine),
- strateegiale (strateegiline juhtimine).

Autori hinnangul saab eeltoodud loetelust avaliku sektori asutuse puhul pidada vähemtähtsaks turu juhtimist, kuna osutatava teenuse iseloom ning õigusaktidega paika pandud funktsioonide täitmine ei eelda aktiivset klientide otsimist ega konkurentide monitoorimist, kuna konkurente avalikus sektoris üldjuhul pole. Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti puhul võiks konkurendiks pidada politseid, kuigi antud asutuste puhul tuleb märkida, et Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti pädevus on oluliselt piiratum. Pigem tegutsetakse koostöö vormis. Samas tööjõu osas on ametite vaheline konkurents ilmne. Politsei kasuks otsustatakse tihtipeale just seetõttu, et Munitsipaalpolitsei on jäänud silma eelkõige oma poliitilisusega. Kuigi amet pakub tihtipeale paremat palka ning töötingimusi otsustatakse politsei kasuks.

Enne sisemise turunduse strateegia juurutama hakkamist peavad juhtkond ja keskastmejuhid seda täielikult mõistma ja aktsepteerima. Samas on äärmiselt tähtis ka töötajate kaasamine: kui nad on protsessi kaasatud, tunnetavad töötajad, et neid väärtustatakse, samuti on sellisel juhul valmisolek protsessi tulemusena sõnastatud muudatusi aktsepteerida kõrgem. Töötajate kaasamisel näiteks töökeskkonna

planeerimisse saavad töötajad info ja tagasiside rutiinides ning väljapoole suunatud sõnumite andmise osas oma ülesannete eesmärgid ja ulatuse ise läbi mõelda. (Grönroos 1990b: 234)

Inimesed kipuvad reformidele, mis senist rutiini muudavad, vastu olema. Töötajate kaasamine muudatuste planeerimisse, asjaga kursis hoidmine ja nende arvamuse kuulmine, sillutab tee arusaamani, et kõik uus ei olegi paha.

Sydänmaanlakka (2003: 43) uuris Douglas McGregor'i klassikalist „Teooria X – Teooria Y“ lähenemist. Teooria X kohaselt soovivad inimesed enda juhtimist, turvalisust ning seda, et nad ei peaks vastutust võtma. Seevastu teooria Y järgi ei ole inimesed loomu poolest laisad ega ebausaldusväärsed ning selliseid inimesi õigesti suunates on nad hoopis loomingulised ning algatusvõimelised. Seetõttu peaksid juhid keskenduma töötajate isikliku potentsiaali avamisele, kuna seeläbi viivad töötajad organisatsiooni eesmäärke ellu efektiivsemalt (McGregor 1960). Samuti kirjeldab Sydänmaanlakka (2003: 44) Chris Argyrise võrdlust bürokraatliku ja demokraatliku organisatsioonijuhtimise vahel, milles bürokraatlik juhtimine ei tekita usalduslikke suhteid, samas kui demokraatlik lähenemine on aluseks tõelistele suhetele ja heale koostööle ning organisatsiooni efektiivsele toimimisele.

Kaasatud ja ära kuulatud töötajad on oma töös efektiivsemad ja tulemuslikumad, kuna nad on motiveeritud olema osa organisatsioonist. Oluline on juhtide tunnustus ning välja näidatud usaldus töötajatesse. Autori hinnangul on avalikku teenust osutavate organisatsioonide puhul eeltoodu silmaspidamine väga oluline, kuna välisel kliendil ei ole üldjuhul võimalik valida, millise teenusepakkuja käest ta vastavat teenust saab. Lõpptarbija jaoks tähendab iga avaliku sektori asutus kokkuvõttes riiki või kohalikku omavalitsust, mitte ainult iseseisvat asutust.

Üks juhtimise enamlevinud mooduseid töötajate motivatsiooni tõstmiseks on volituste andmine. Töötajatele antakse teatud ulatuses vastutust ja iseseisvust otsuste vastuvõtmiseks, mille kaudu töötaja tunneb, et tal on võimalus ka ise tulemusi mõjutada ja olulises osas kaasa rääkida. Seeläbi saab loomupärane saavutusvajadus rahuldatud.

Samas peavad volituse ja vastutuse andmisega kaasnema kindlasti ka läbimõeldud kontrollmehhanismid tehtud otsuste üle, näiteks auditi, sisekontrolli või muul moel, mis omakorda annab juhtkonnale võimaluse hinnata keskastmejuhtide ja töötajate kompetentsust. (Flipo 2000: 71)

Selleks, et organisatsioon saaks toimida ja areneda, on igal organisatsioonil vaja pikaajalist etteulatuvat visiooni ning selgeid strateegiaid missiooni ja eesmärkide saavutamiseks. Iga juhi jaoks ongi üks olulisimaid ülesandeid kommunikeerida asutuse või ettevõtte missioon, visioon ja eesmärgid töötajateni just selliselt, et töötajad need omaks võtaks, enese omaks peaks ja nende nimel püüdlema asuks. Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti puhul tuleb välja tuua, et asutuse ja selle töötajate juhtimise ning eesmärkide seadmisel omavad olulist rolli:

- töötajate arusaam asutusest ja selle funktsioonidest,
- Tallinna linnavalitsuse poliitilised nägemused ja
- ühiskonna ootused.

Nende kolme komponendi vahel kõiki osapooli rahuldava kesktee leidmine on ameti juhataja jaoks keeruline ülesanne.

Juhi ülesandeks on pea igapäevane reageerimine välise keskkonna muutustele. Kestev vajadus muudatuste ja innovatsiooni järele võib töötajaid häirida ning rahulolematuks muuta. Inimesed vajavad üldjuhul aega muutustega kohanemiseks ning tihtipeale võib töötajate reaktsiooniks olla ärritus. Sageli ei ole see vastumeelsus muudatustele, vaid ärevus, mida töötajad muutuse ees tunnevad. Siinkohal on oluline, et juhid töötajaid muutustest õigeaegselt informeeriksid, neid toetaksid ning vaimselt julgustaksid. (Toivonen, Kiviaho 1998) Töötajate rahustamine ja motiveerimine sõltub juhi oskustest ja süsteemselt panustatud ajast. Pidev töö töötajatega, nende tunnustamine ja motiveerimine aitab tekitada töötajates usaldust juhi vastu ning vähendab kaadri-voolavust.

Grönroos (1990b: 231) on välja toonud juhtide erinevat tüüpi toetusi:

- aktiivne töötajate julgustamine igapäevaselt;

- alluvate kaasamine planeerimisse ja otsuste tegemisse;
- alluvate tagasiside ja informatsiooni kahesuunaline liikumine formaalsete ja mitteformaalsete kanalite kaudu;
- avatud ja julgustava sisekliima rajamine;
- koolitustelt saadud teadmiste kasutamine igapäevatoos.

Organisatsiooni iga töötaja peab mõistma organisatsiooni väärtusi, missiooni, visiooni ja oma töö eesmärgid. Organisatsiooni arenguks on oluline, et töötajad väärtustaksid õppimist ning oma teadmisi ka organisatsioonisiselt jagaksid ja rakendaksid. Õppiva käitumise kaudu on võimalik luua kõrgemat kvaliteeti.

Alas on selgitanud, et organisatsiooni ellujäämise ja edu seisukohalt on õppimine nii individuaalsel kui grupi tasemel hädavajalik. Organisatsiooni muutus toimub indiviidi tasandil ja saab aset leida ainult juhul, kui piisav hulk üksikisikuid muudab oma käitumist ja hoiakuid (Alas 2009). Autor soovib siinkohal rõhutada, et muutuste sisseviimisel on eriti oluline juhtide poolt antav eeskuju ja liidrikäitumine.

Organisatsiooni töötajad on esmane sihtgrupp, kellele tähelepanu pöörata: kui nemad ei mõista organisatsiooni plaane ega usu neisse, siis ei ole ka väga tõenäoline, et keegi teine seda teeks. Kui töötajad on hästi informeeritud ning teadlikud organisatsioonist, pakutavatest teenustest ja organisatsiooni tulevikust, siis on nad heaks eeskujuks, et juurde meelitada uusi töötajaid ning levitada organisatsiooni hoiakuid. (Gregory, Wiechmann 1991: 196) Autor peab mõistlikuks muudatuste pikalt ette planeerimist ja töötajatele kommunikeerimist, mis annaks töötajatele võimaluse mõttega tulevastest muutustest harjuda ning säilitab töötajate informeerituse.

Koolituste ja väärtuste kaudu peab töötajateni jõudma arusaam, et teenuse kvaliteedi tagamine ei ole ainult selle töötaja asi, kes välise kliendiga vahetult suhtleb, vaid kogu organisatsiooni ülesanne. Teenuse kvaliteet tervikuna kujuneb organisatsiooni erinevate funktsionaalsete üksuste poolt antud panuse koostoimes. Seetõttu peab iga töötaja mõistma, et just temal on täita oma kindel osa klientide rahulolu tekitamisel koos vastutusega teenuse kvaliteedi tagamisel. Sageli käsitletakse organisatsioonides töötajat,

kelle teenuse osutamise kvaliteet sõltub kellegi teise töö kvaliteedist, kui sisemist klienti. Sellist lähenemist rakendades tuleb nimetatud sisemise kliendiga käituda täpselt samuti nagu välise kliendiga, kuna kogu teenuse kvaliteet sõltub organisatsioonisisest suhtlusest. Häireteta toimiv organisatsioonisisene koostöö on eelduseks väliste protsesside edukaks kulgemiseks. Ainult siis, kui nii sisemine kui väline klient on rahul, on töö tehtud korralikult. (Perens 1998: 158)

Grönroos (1990: 227) peab koolitamist vajalikuks järgmistel põhjustel:

- et aidata töötajatel, juhtidel, järelevaatajatel ning teistel mõista ja aktsepteerida organisatsiooni missiooni, strateegiaid ning taktikaid;
- et arendada teenustele orienteeritud juhtimisstiili juhtide ja järelevalve teostajate seas;
- et õpetada kõigile töötajatele teenustele suunatud kommunikatsiooni ja väljendusoskust;
- et muuta töötajad teadlikeks uutest toodetest ja teenustest;
- et muuta töötajad teadlikeks välja öeldavatest sõnumitest ja tagada, et nad neid aktsepteeriksid;
- et tagada uute meetodite aktsepteerimine töötajate poolt ning mõistmine, kuidas need mõjutavad suhteid ning aitavad kaasa organisatsiooni eesmärkide ellu viimisel.

Inimeste koolitamine ei pruugi alati soovitud tulemust anda, kuna subjektiivsetest või objektiivsetest asjaoludest tingituna ei pruugi koolitustel jagatavad teadmised olla inimeste jaoks lihtsalt omandatavad või need ei kinnistu. Selleks on otstarbekas välja töötada juhendmaterjalid. Sydänmaanlakka on oma doktoritöös kirjeldanud nn Musta Raamatu näidet, kus Nokias loodi väike juhtide grupp, kes panid kirja parima praktika 50-60 lehelisse köitesse, mis aitas juhte nende igapäevaste praktiliste probleemide lahendamisel. Juhendi koostamisel oli peamiseks põhimõtteks, et see peab olema lihtsasti jälgitav ja arusaadav ning näidete illustreerimiseks koosnema piltidest, graafikutest, aforismidest ja töölehtedest – kõigest, mis aitab teemat paremini mõista. (Sydänmaanlakka 2003: 33).



Mentorlus on väga efektiivne moodus juhtide õpetamiseks. Ainsaks probleemiks on see, kust leida piisav hulk kogenud juhte, kellel oleks aega nooremaid kolleege järjepidevalt õpetada ning anda tagasisidet nende töö osas. Kui see probleem ületatakse, tõuseb ka organisatsiooni üldine juhtimisalane kompetents. (Ibid.).

Kui eelnevalt on näitena toodud juhtimist puudutav käsiraamat, siis analoogsed parimate praktikate kogumikud toimivad väga hästi ka konkreetse valdkonna põhiselt, kui käsiraamatusse on standardselt ja lihtsalt kirja pandud, mida töötajad sellest valdkonnast teadma peaksid. Samuti saab seda kasutada uue töötaja sissejuhataval juhendamisel. Kirja pandud protsesside kaudu kandub organisatsioonis olemas olev kompetents edasi ka uutele töötajatele.

Kommunikatsiooni abil on töötajate tajutavaid töötingimusi võimalik märkimisväärselt parandada. Kommunikatsiooni abil saab luua hea atmosfääriga positiivse sisekliima, mis sõltub otseselt töötajatest endast. Juhtide võimuses ei ole otseselt sellise sisekliima tekitamine, kuid nad saavad selleks luua eeldused. (Flipo 2000: 70)

Info liikumine on organisatsiooni toimimise seisukohalt kriitilise tähtsusega. Info ja kommunikatsiooni hajumine või puudumine võtab juhtidelt võimaluse teha õigeid juhtimisotsuseid ning töötajatelt korrektselt tööd teha. Seega kaob ka võimalus organisatsiooni eesmärgi saavutada. Oluline on, et info jõuaks iga inimeseni õigel ajal, st sellise ajavaruga, et inimesel oleks ka aega saadud infot analüüsida. Info liikumise juures on väga oluline selle tõele vastavus, kiirus, aktuaalsus ja õige kanali valik. Tihti võib info olla küll korrektne ja vajalik, kuid jättes selle õigeaegselt sobilikke kanaleid kasutades levitamata, muutub see kasutuks. Juhi ülesandeks on tagada ja luua võimalused, et informatsioon liiguks korrektselt nii horisontaalsel kui ka vertikaalsel tasandil.

Infotehnoloogia pakub tänapäeval palju erinevaid informatsiooni levitamise võimalusi. Arvestades, et infotehnoloogilisi vahendeid kasutades on võimalik korraka ja palju ning samuti ka pidevalt infot levitada, peavad informatsiooni levitajad selgelt tunnetama piire, et informatsiooni üleküllus ei hakkaks asutuse eesmärkide saavutamist pärssima.

Vahet tuleb teha üldisel infol ja isiklikul infol– üldist teavet on otstarbekas jagada näiteks e-kirjade või intraneti kaudu ning isiklikku laadi vahetu suhtluse teel. Tihti saab isikute subjektiivseid küsimusi ja probleeme lahendada palju efektiivsemalt justnimelt vahetul suhtlusel nõ näost-näku vestluse raames, kus töötaja tunnetab, et ta on oluline ja ei ole oma probleemiga üksi. Oluline on suhtluskanalite valikul tasakaalu leidmine.

Juhul, kui organisatsioonis on probleeme informatsiooni liikumisega ja töötajad ei ole teadlikud juhtkonna plaanidest ja otsustest, hakkavad tahes-tahtmata levima kuulujutud, millel on omadus paisuda ja tekitada organisatsioonis sisepingeid, mille leevendamine on hilisemas faasis väga keeruline. Seega on infoliikumisel stabiilse sisekliima tekitamisel oluline roll.

Töötajate jaoks on oluline, et neil on võimalus kaasa rääkida organisatsiooni arengus või vähemalt ei saa nad infot tagantjärele ega ringiga. Töötajad peaksid olema teadlikud infost, mis läheb organisatsioonist välja enne, kui see jõuab avalikkuseni. Lisaks sellele, et info liikumine on oluline organisatsiooni heale sisekliimale ning töötajate vahelistele suhetele, omab see ka kriitilist tähtsust igapäevaste tööülesannete edukaks täitmiseks. Teenuste kvaliteetseks osutamiseks on info esmatähtis, kuna see võimaldab töötajatel tekkinud oludele reageerida ja vastavalt olukorrale valida õige lahendus. Oluline on, et info, mis puudutab töötajat ja töökorraldust, jõuaks töötajani muutustega kohanemiseks aegsasti, sest iga muudatus organisatsioonis, hoolimata oma iseloomust, tekitab ärevust ja juhul, kui töötaja ei jõua asju enese jaoks selgeks mõelda, siis ka negatiivset suhtumist.

Alas toob välja, et organisatsiooni kollektiivset õppimist saab suurendada, kui parandada seda, kuidas info planeeritavate muudatuste kohta jõuab töötajateni. Siin kohal on olulised muudatuse ulatus, milliseid kanaleid kasutatakse ning mis ajal see toimub. Juhid peavad kindlustama, et töötajad tõesti mõistavad saadud infot, mitte lihtsalt ei kuula seda ära. Infovahetus peab algama ammu enne, kui muudatus aset leiab. (Alas 2009)

Info liikumise olulisust ei saa ülehinnata üheski valdkonnas, kuid selle mõju organisatsiooni poolt pakutava tulemi kvaliteedile on suurim just teenuste osutamisel. Mida vähem on teenusel materiaalselt käegakatsutavat tulemit, mille järgi võib hinnata teenuse kvaliteeti, seda tähtsamaks muutub suhtlusprotsess ja seda nii organisatsiooni siseselt kui väljapoole – kliendi ja teenindaja vahel. Suhtlemine ja teenuse pakkumine sõltub väga palju konkreetsest töötajast, kes lõppkliendile teenust osutab. Seda mõjutab tugevasti teenindaja hoiak ja käitumine teenindatavaga, mistõttu klienditeenindajate roll turunduseesmärkide saavutamisel ja organisatsioonist hinnangu kujundamisel on väga suur. Klienditeenindajad saavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist toetada eelkõige oma kompetentsusega, kui nad valdavad täiuslikult oma eriala ja suhtlustehnikaid. (Perens 1998: 156).

Autor märgib, et avalikus sektoris teenust osutavad asutused peavad olema alati väga tähelepanelikud kommunikeeritavate sõnumite ning töötajate poolt näidatavate hoiakute osas, kuna see mõjutab oluliselt kogu avaliku sektori mainet. Arvestades, et avalik sektor on inimese jaoks riigi või kohaliku omavalitsuse kuvandiks, on väga halvaks näiteks olukorrad, mil avalikku võimu esindav isik hakkab organisatsioonist väljapoole väljendama seisukohti, mis vastandavad teda ennast ülejäänud organisatsiooniga.

Sisemise turunduse käsitluses on töötajad sisemisteks klientideks üksteisele. Töötaja võime positiivselt mõjutada ja rahuldada organisatsioonisiselt teiste töötajate vajadusi suurendab väliste klientide rahulolu (Gummesson 2000: 28). Organisatsioonisisene kliima on see, mis määrab ära, milline on teenus, mida kliendile osutatakse (Bateson, Hoffmann 1999: 152).

Autori hinnangul on organisatsioonisisestest suhetes olulised:

- vastastikune usaldus (nii juhtkonna, vahetu juhi kui kaastöötaja vastu);
- koostöö ja toetus (küünarnukitunne).

Head töötulemused saavad sündida eelkõige siis, kui töötajad üksteist vastastikku usaldavad ja ei esine nn tabureti alt ära löömist ega muul moel kaastöötajale vastu

töötamist. Igal töötajal peab olema usaldus ja kindlus, et juhul, kui ta oma osa tööst korrektselt lõpuni viib ja selle kaastöötajale edasi annab, viib kaastöötaja protsessi ka korrektselt lõpule. Samuti on oluline, et töötajate vahel oleks nn küünarnukitunne, mille raames tajutakse meeskonna olemasolu, mis püüdleb ühiste eesmärkide poole. Hea meeskonna loomisel tuleb arvestada ka meeskonda kuuluvate isikute isikuomadustega. Jõuga kokku pandud ja omavahel sobimatud inimtüübid ei saa üldjuhul saavutada head sisekliimat meeskonnana. Seega, mida parem on organisatsioonisisene suhe, seda kõrgem on ka teenuse kvaliteet ning välise tarbija hinnang kogu organisatsioonile. Kõige selle juures on oluline, et organisatsiooni eesmärgid oleksid omaks võetud ja mõistetud kõigi töötajate poolt.

Töötaja ja organisatsiooni vahelise usalduse puhul peaks töötaja olema valmis teadlikult usaldama oma tuleviku organisatsiooni kätte ning organisatsioon peaks seda usaldust hindama ja väärtustama (Gordon 1998: 277).

Katz ja Kahn on kirjeldanud eesmärkide saavutamisel mootorina meeskonna suhtumist: pühendumus ja soov edasi liikuda ning eesmärkideni jõuda tähendab tihtipeale töötamist väljaspool ametijuhendiga paika pandud raamistikku. Katz ja Kahn on välja toonud, et energia uuenemine tekib organisatsiooni tegevusest endast. See, mida inimesed tunnevad, on see, mida nad tahavad saavutada. Väga tähtis on mõista, kui oluline roll organisatsioonides on meeskonnatööl – see, mida üksik töötaja ise ei suuda, seda suudab meeskond koos töötades – vastastikku õppides ja õpetades. Üksteise usaldamine ja ühendatud teadmised on jõu allikaks. (Katz, Kahn 1978: 19)

Paljudel inimestel võib olla sama teema kohta teadmisi, kuid need teadmised ei pruugi kattuda ning puudub ühisosa (Bürkland 2009: 21). Oluline on spetsialistidevaheline info ja teadmiste kommunikeerimine ning ühise eesmärgi mõistmine. Merrill väidab, et innovatsiooni ja organisatsiooni edu jaoks on kollektiivsed teadmised hädavajalikud (2008). Seetõttu on oluline enne tööle asumist kokku leppida, mil moel ja kuhu soovitakse jõuda. Sisemine turundus on suhtearendusprotsess, milles on ühendatud meeskonna autonoomia ja oskused, et luua ja levitada uut organisatsioonilist teadmist.

See esitab väljakutse sisemisele tegevusele, mida peab muutma, et parandada teenuseid, mida pakutakse organisatsioonist väljapoole. (Gummeson 2000: 29) Seega toetab asutusesisene suhtlusprotsessi toimimine organisatsiooni eesmärkide saavutamist ja väliseid suhteid klientidega.

Usaldus ja koostöö on vahendid meeskonnatöö laabumiseks ja eesmärkide saavutamiseks. Oluline on, et organisatsioon areneks samas suunas. Meeskondade tegevusele annab raamistiku organisatsiooni strateegia, eesmärgid, väärtused, visioon ja missioon. Organisatsiooni iga töötaja teadlikkus ja sellest juhendumine kujundab organisatsiooni kultuuri. Kui need on paigas ja igapäevaselt inimeste tegevusse juurutatud, siis on ka eesmärkide saavutamine lihtsam. Töötajate jaoks on oluline, et sõnumid oleksid kergesti hoomatavad ja omaks võetavad.

Organisatsiooni erinevaid osasid liidab ühtsus, mis võimaldab organisatsioonil töötada tervikuna. Ühtsus algab ühisest visioonist ja jagatud väärtustest ning laieneb üle kogu organisatsiooni. (Lissack, Ross 1999: 21) Kahjuks ei pöörata nende inimesteni viimisele tihtilugu piisavalt tähelepanu. Töötajad võivad küll neid teada, kuid ei oska sisustada ega lahti seletada.

Suurendades töötajate osalust ja kaasamõtlemist organisatsiooni strateegiate väljatöötamisel ning soodustades oma valdkonnas iseseisvat otsuste langetamist, on võimalik suurendada töötajate isiklikku huvi organisatsiooni poolt pakutavate toodete ja teenuste kvaliteedi parandamise suhtes ning sellega seoses suureneb ka tööga rahulolu ning pühendumus organisatsioonile. (Alas 2009). Kuni töötajad ei ole organisatsiooni väärtusi omaks võtnud, pole võimalik töötajatel neid ka kanda ega väärtustele tuginevat teenust osutada. Seetõttu võivad töötajad hakata oma tööd tegema lähtuvalt isiklikust paremast äranägemisest, mis tüüpiliselt ei aita kaasa asutuse eesmärkide saavutamisele ja põhjustab konflikte nii organisatsiooni siseselt kui ka klientidega.

Inimloomusele on omane otsida tähendust ja eesmärki. Need, kes seda teevad, on õnnelikumad (Earls 2002: 183). Inimeste töötulemused on paremad, kui nad tunnevad, et nende töö on oluline ja nad osalevad tulemuslikult eesmärgistatud tegevuses.

Organisatsioonide jaoks on oluline kasutada personalistrateegiat sisemise turunduse kasuks. Inimressursside juhtimisel on esmatähtis, et organisatsiooni oleksid värvatud õiged töötajad ja neid ka seal hoitakse. Inimesi on küll võimalik koolitada ülesandeid täitma, kuid sõbralik hoiak ja suhtumine on üldjuhul loomupärased ning õigete inimeste leidmine saab alguse värbamisest. Loomulikult on siinkohal eelduseks õiged töökoha kirjeldused, kus vajalikud omadused on välja toodud. (Grönroos 1990b: 233) Seega peab tööandja personalivajaduse tekkimisel ja värbamisprotsessi alustades enesele üheselt selgeks tegema, millised on inimese tööülesanded, millised on ettevalmistuslikud eeldused tööülesannete täitmiseks ning millised isikuomadused peavad uuel kandidaadil olema, et ta saaks oma tööülesandeid täita ning sobiks ka meeskonda.

Sama moodi nagu sümbolite ja kujuteldavate atribuutide kaudu turundatakse erinevaid tooteid ja teenuseid, müüb ka organisatsioon ennast oma olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele. Müüte, kangelasid, edulugusid, missiooni ühiskonnas, ideaalset pilti organisatsioonist, töötajate sotsiaalset staatust ja võimu, klienditeadlikkust, viimaseid moodsaid juhtimiskontseptsioone ja palju muudki kasutatakse selleks, et inimesi ligi meelitada ja siduda organisatsiooniga. (Flipo 2000: 67)

Tihti rõhutatakse, et teenust ostes on välistel klientidel valik, samas kui sisemistel klientidel ei pruugi seda olla. Kui töökohta nimetada sisemiseks tooteks, siis seda peaks müüma, kasutades väärtusi, hoiakuid ja käitumismalle, mis on vajalikud, et toode oleks atraktiivne. (Glynn, Barnes 1995: 303) Nimetatud atraktiivsust peab tööandja suutma hoida, sest vastasel juhul hakkavad töötajad varem või hiljem lahkuma. Erasektoril on võimalik tipspetsialiste enese juures hoida erinevate hüvedega, pakkudes näiteks töötajatele osalust ettevõttes, kuid avalikul sektoril vastav võimalus puudub.

Töötaja rollist tulenev stress mõjutab negatiivselt töötajate rahulolu ning pühendumust ning võib viia isegi töötajate organisatsioonist lahkumiseni, mis võib lõppkokkuvõttes vähendada kliendirahulolu (Dewettinck, Buyens 2003: 247). Personalivoolavus on viiteks, et tööandja peab hakkama oluliselt rohkem panustama sisemisse turundusse ning leidma võtteid, millega töötajaid motiveerida. Arvestades asjaoluga, et tänased

tööandjad seisavad silmitsi kvalifitseeritud tööjõu puudusega, on tööandja jaoks oluliselt odavam ja otstarbekam leida lahendusi, mis hoiavad juba leitud töötajad töökohtadel ning mitte lasta neil lahkuda, mis põhjustab kallist ja aega nõudvat värbamist ja koolitamist.

Töötajad vajavad pidevat tähelepanu ja tunnustust ning juhtide ülesanne on luua ja kindlustada, et töösuhe oleks usalduslik, kuna see on aluseks töötajate pühendumud ja lojaalse hoiaku kujunemisele. Inimressursside juhtimises on võtmeküsimus töötajate individuaalsete omadustega arvestamine, õiglus, otsuste läbipaistvus ning selgus ja tasakaal selle vahel, mida töötajatelt nõutakse, ning mida nad vastu saavad (Flipo 2000: 69).

Sisemine turundus on toimiv vaid sellisel juhul, kui sellest võidavad nii organisatsioon, töötaja kui ka lõppkokkuvõttes väline tarbija. Juhul, kui sisemine turundus ei anna töötajale seda, mida ta arvab soovivat, ei ole sellel ka töötaja vaatevinklist mingisugust mõtet. Juhul, kui tööandja küll panustab motivatsioonipakettide või muude hüvede ja väärtuste kaudu töötajatesse, kuid töötajad seda ei hinda ja see töö kvaliteeti ei tõsta ning ka väline tarbija rahul ei ole, on sisemisse turundusse suunatud tegevus raiskamine. Seega tuleb sisemisse turundusse panustamisel leida just see koht, kus kõik osapooled tunnevad, et nad võidavad.

Motiveeritud töötajad osutavad ka kvaliteetsemat teenust. Hoolikalt kavandatud investeeringud motiveeritud inimestesse, kes on varustatud infotehnoloogiliste vahenditega, annavad suuremat tulu, kui samamahulised investeeringud reklaami või turundusse. (Anton 1996: 135). Samas tuleb siinkohal pöörata tähelepanu sellele, et investeeringud ei väljenduks ainult rahas, ning hoolikalt jälgida, mil viisil organisatsioon tegeleb oma töötajate motiveerimisega. Uuringute tulemusel on välja toodud see, kui inimene mõnda tegevust naudib ning teda selle eest tasustama hakatakse, kaasneb sellega lühiajaline positiivne mõju, aga kui ühel hetkel ta selle eest enam oodatud tasu ei saa, tema panus langeb. Samas, kui inimene tegevuse eest ka midagi ei oota, siis ta teeb tegevust sama innukalt edasi nagu ennegi ja on rõõmus, kui

teda ootamatult selle eest tunnustatakse. (Pink 2012) Organisatsiooni eduka toimimise eelduseks on õigete inimeste leidmine, värbamine ning seejärel nende nii vaimselt kui ka rahaliselt motiveerituna organisatsioonis hoidmine.

Oma olemuselt peaks sisemine turundus olema organisatsiooni igapäevase toimimise lahutamatu osa. Samas ei ole sisemise turunduse efektiivne rakendamine organisatsioonide jaoks lihtne. Järgnevalt on käsitletud Schultz'i (2004) poolt välja toodud peamisi põhjusi, miks organisatsioonides sisemise turunduse rakendamine on ebaõnnestunud. Schultz nimetab kaalukamate põhjustena:

- liiga vähe rahalist ressursi on kasutatud sisemise turunduse strateegia toetamiseks;
- vähene järjepidevus sisemise turunduse strateegiate arendamiseks ja rakendamiseks;
- sisemise turunduse rakendamine jääb keskastme juhtide tasemele;
- sidemete puudumine töötajate, sisemiste huvirühmade ja väliste klientide vahel;
- vähene läbimõtlemine ja kulude arvestamine juhtimistasandil.

Selleks, et sisemist turundust rakendada, on vaja inimesi koolitada. Suhtumine saab hakata muutuma omandatud teadmiste ja kliendile orienteeritud mõtteviisi kaudu. Klientidele suunatud hoiakute muutumine on pikaajaline protsess, mis ei juhtu üleöö, vaid vajab pidevaid jõupingutusi. Siin ei piisa ühekordsest kampaaniast, vaid vajalik on süsteemne järjepidev panustamine. EAS-i poolt läbi viidud uuringus selgus, et kuigi organisatsioonid rõhutasid töötajate ja nende koolitamise olulisust, ei olnud ühelgi uuringus osalenud organisatsioonil paika pandud personalistrateegiat (Vadi *et al.* 2011: 64). EAS-i poolt läbi viidud uuringu tulemusel saab väita, et organisatsioonide personalistrateegiad on suhteliselt algtasemel, kuid finantsplaneerimisel rakendatakse välisorganisatsioonide parimaid praktikaid (Ibid.). Edvinsson (2003: 12) on välja toonud, et tänapäeva organisatsioonid joonduvad tavapäraselt ühe mõõdupuu järgi, milleks on finantskapital ehk organisatsiooni materiaalsed varad. Probleem seisneb selles, et see näitab ära ainult ühe osa suurest pildist. Ilma intellektuaalse kapitali ja



muude mittemateriaalsete väärtuste mõõdupuuta ei ole organisatsioonid võimelised kindlaks määrama oma tõelist potentsiaali ega kaardistama mõistlikku teed tulevikku.

Autor soovib siinjuures rõhutada, et sisemine turundus ei seisne alati ja igal juhul suurtes finantsilistes väljaminekutes, vaid töötajatele on võimalik meeldivat ja toetavat töökeskkonda luua tihtipeale ka väikeste kulutuste ning lihtsa tunnustuse avaldamisega.

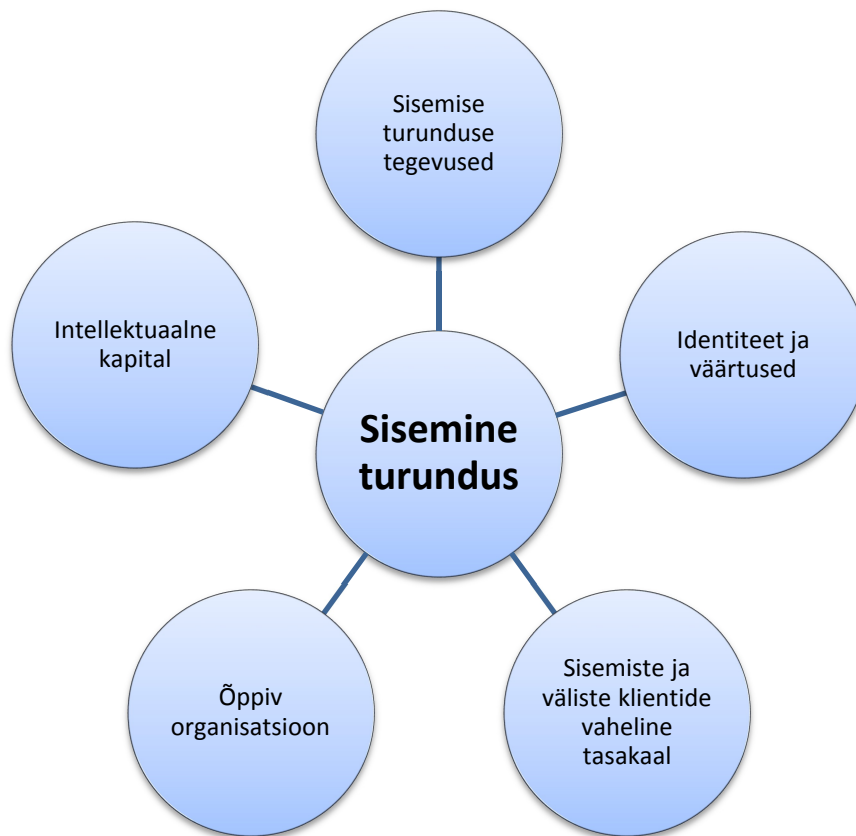
Lisaks probleemile, et intellektuaalset kapitali ei osata arvesse võtta, puudub ka arusaam, kuhu sisemist turundust organisatsiooni struktuuris paigutada. Tihti nähakse, et sellega peaks tegelema personalijuht, teises kohas arvatakse, et see on pigem turunduse või kommunikatsiooni küsimus. Halvimal juhul on see jaotunud kõigi kolme vahel. (Schultz 2004) Autori hinnangul ei saa tulla head tulemit, kui sisemise turunduse osas ei ole kokku lepitud, kes selle eest vastutab. Seega peaks sisemise turunduse koordineerimisega tegelema just asutuse juht, kes sisuliselt otsustab kõige üle, mis puudutab juhtimist ja finantse ning saab seejuures otsuste täitmist delegeerida nii, et see oleks ühtlane.

Peamine küsimus, millega sisemisel turundusel tegeleda tuleb, on töötajates klientidele suunatud hoiakute juurutamine. Samas on töötajatel sageli keeruline mõista, kuidas nende töö mõjutab klienti ja organisatsiooni ning milleks see vajalik on. Tihti keskenduvad organisatsioonid liigselt efektiivsusele ja kulude kokkuhoiule, lastes seejuures silmist vajaduse säilitada töötajates kliendifookust. Näitena saab tuua organisatsioonide kasutajatugesid, kus üldjuhul mõõdetakse ja hinnatakse seda, mitme kliendiga teenindaja ühe tunni jooksul tegeles, mitte seda, kui palju oli rahulolevaid kliente. EAS-i poolt läbi viidud uuringus selgus, et Eesti organisatsioonidel puuduvad reeglina tulemuste hindamiseks ja jälgimiseks konkreetsete süsteemid (Vadi, *et al.* 2011: 67).

Organisatsiooni juhtimist on küll võimalik hinnata vastavate standartitekaudu ( nt ISO), kuid vastava hinnangu olemasolu ei tähenda veel, et kõik vastava hinnangu saamiseks tehtu ka reaalselt ellu rakendub ning vaid bürokraatlikule tasandile ei jäeta.

Võib-olla on sisemise turunduse rakendamise ebaõnnestumise peamiseks põhjuseks vähesed strateegilise juhtimise kalkulatsioonid ning sisemise turunduse süsteemse arendamise ja juurutamise puudulik planeerimine, mida saaks kasutada juhtkonna tasemel. Tihti ei ole ka juhtkonnal tagasisidet selle kohta, milline on väärtus, mida sisemise turunduse rakendamine loob, kuna keskastmejuhid lähenevad sellele igauks oma vaatenurgast ning keskne vaade puudub. Kõige sagedamini pöördatakse sisemise turunduse arendamisel juhtkonna poole sooviga saada raha, et osta midagi, mille otstarbe ja kasutamise tulemuse kohta selgitused puuduvad, nagu näiteks brošüüre, infotahvleid või muud sellist. Väga harva oskavad keskastme juhid öelda, mida organisatsioon sellest võidab ja kuidas nende kasutamine aitab kaasa organisatsiooni töötajate teadlikkuse tõstmisele. Küll aga tuuakse välja, mis see organisatsioonile maksma läheb. Seetõttu käsitlevadki juhtkonnad sisemist turundust tihti kui programmi, mis nõuab organisatsiooni ressursse, kuid on vähese kasuga. Oluline on, et juhtkond toetaks ja suunaks sisemise turunduse arendamist läbi süsteemse ja läbipaistva lähenemise. (Schultz 2004) Autori hinnangul on sisemise turunduse rakendamise õnnestumiseks, lisaks süsteemsele lähenemisele, vaja ka juhtkonna poolt kommunikeerida, mida töötajatelt ja keskastmejuhtidelt oodatakse.

Sisemine turundus koosneb erinevatest komponentidest ning autor on käesolevas töös keskendunud peamistele (joonis 3), mida on oluline arvestada organisatsioonis sisemise turunduse rakendamisel.



**Joonis 3.** Sisemise turunduse olulisemad komponendid (autori koostatud)

Uurimisküsimustiku koostamisel on autor arvestanud joonisel 3 toodud aspektidega, keskendudes joonisel 2 (lk 18) toodud tegevustele. Vastavate komponentide alusel on koostatud küsimustik.

## **2. EMPIIRILINE UURIMUS TALLINNA MUNITSIPAALPOLITSEI AMETIS**

### **2.1. Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti tutvustus**

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi küsitlus Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis, eesmärgiga kaardistada ja analüüsida organisatsiooni sisemise turunduse hetkeseisu, et teha ettepanekuid selle parendamiseks.

Käesolevas peatükis antakse ülevaade ametist ja selle toimimisest ning kirjeldatakse uuringu läbiviimist.

Tallinna Munitsipaalpolitsei Amet on Tallinna linna ametiasutus. Amet on korrakaitseüksus Kohaliku omavalitsuse korralduse seaduse § 53<sup>1</sup> lg 1 tähenduses (Kohaliku omavalitsuse... 1993). Ameti tegevuse aluseks on Tallinna linnavolikogu 2006. aasta määrusega kinnitatud Tallinna munitsipaalpolitsei ameti põhimäärus. Ameti tegevusvaldkonnaks on Tallinna munitsipaalpolitsei ameti põhimääruse § 5 tulenevalt osalemine avaliku korra tagamisel, järelevalve teostamine linnavolikogu poolt vastuvõetud eeskirjade täitmise üle, häiritud liikluse korral ajutine liikluse reguleerimine ja sisevalve üksuse ülesannete täitmine Tallinna haldusterritooriumil. (Tallinna Munitsipaalpolitsei... 2006)

Tegevusvaldkonna raames on ameti ülesanneteks Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti põhimääruse § 6 tulenevalt (Ibid.):

- 1) linnavolikogu poolt vastuvõetud eeskirjade täitmise üle järelevalve teostamine ja nende rikkumistel väärtegude menetlemine,
- 2) linnavalitsuse volitusel seaduste täitmise üle järelevalve teostamine ja väärtegude menetlemine,
- 3) linna omandis või valduses oleva vara valve,
- 4) linna asutustes ja avalikel üritustel avaliku korra tagamisel osalemine,
- 5) väärteoasjade registri ning muude ameti ülesannete täitmiseks vajalike registrite ja andmekogude pidamine,
- 6) ameti pädevusse kuuluvates küsimustes Tallinna õigusaktide väljatöötamine,
- 7) ennetustöö oma pädevusse kuuluvate väärtegude ennetamise osas,
- 8) informatsiooni edastamine linna ametiasutustele haldussunni kohaldamise vajaduse kohta.

Kuni ameti põhimääruse kehtestamiseni lähtuti Tallinna linnavolikogu 2005. aasta määrusest Tallinna korrakaitseüksuse munitsipaalpolitsei strateegilised arengusuunad 2005 - 2009. Nimetatud akt on seni ainus dokument, kus on sätestatud Tallinna munitsipaalpolitsei missioon, visioon ja eesmärgid. Antud dokumendi punktis 1.2 on toodud, et Tallinna Munitsipaalpolitsei missiooniks on jälgida Tallinna linna poolt kehtestatud õigusaktide täitmist, avastada nende rikkumisi ning menetleda eeltoodud õigusrikkumisi väärteokorras, kindlustades oma tegevusega Tallinna õigus- ja heakorda. (Tallinna korrakaitseüksuse... 2005)

Sama akti samas punktis on sõnastatud ka Munitsipaalpolitsei visioon: munitsipaalpolitseist peab kujunema linnakodaniku abimees ning teisi arvestava, keskkonnasäästliku mõtteviisi kandja ja propageerija. Tema ülesanne on aidata oma tegevusega kaasa Tallinna kui korras kodulinna, hoolitsetud ärikeskkonna ja hästihoitud turismimagneti kujunemisele. Tallinna elanike ja ettevõtjate jaoks peab munitsipaalpolitseist saama rohelise mõtteviisiga partner ja keskkonnahoidlikule käitumisele

suunaja, kellel on õigus, mitte kohustus trahvida linna kehtestatud eeskirjade rikkujaid. (Ibid.)

Tallinna korrakaitseüksuse munitsipaalpolitsei strateegilised arengusuunad 2005 - 2009 punktis 1.3 sätestatakse, et Munitsipaalpolitsei peab oma töö eesmärgiks seadma tõhusa järelevalve teostamise linna eeskirjade täitmise üle, rikkumiste avastamise, vastutajale tema kohustuste selgitamise, vajadusel hoiatamise või ettekirjutuse tegemise, iga ettekirjutuse täitmise kontrollimise ning rikkumise jätkumisel karistuse määramise. (Ibid.)

2005. aastale järgnevatel aastatel oli eesmärk saavutada oluline heakorra paranemine Tallinnas ja rahva rahulolu tõus linna kui meeldiva elukeskkonnaga. Oluline näitaja munitsipaalpolitsei töö eesmärkide täitmisest on reaalne rikkumiste arvu vähenemine, teades, et Tallinn on järjekindel oma seatud eeskirjade täitmise kontrollija ning ühiselu reeglitele järjekindlate mitteallujate trahvija. (Ibid.)

Linna ametiasutuste koostöö koordineeritumaks korraldamiseks tuleb luua ühtne Tallinna väärteloasjade register linnavalitsuse menetluses olevate väärtelude registreerimiseks. Munitsipaalpolitsei töö tulemuslikkus on mõõdetav kohaliku elanikkonna rahuloluga munitsipaalpolitsei tööga ja seetõttu peab munitsipaalpolitsei alati reageerima linnakodanike kaebustele või avaldustele. Munitsipaalpolitseil peavad olema regulaarsed vastuvõtuajad iga Tallinna linnaosavalitsuse ruumides ja asumites tegutsevates linna teeninduspunktides. (Ibid.)

Autorile teadaolevalt ei ole kordagi ameti ajaloo jooksul uuritud elanikkonna rahulolu munitsipaalpolitsei tööga.

Avalikkuse kaasamiseks peab munitsipaalpolitsei tööd toetama nii ennetav kui ka kajastav professionaalne kommunikatsioon.

Tallinna munitsipaalpolitsei eesmärgid (Ibid.):

- Tõhusam järelevalve – Tallinna heakord paraneb ning reaalne Tallinna õigusaktide rikkumiste arv väheneb igal järgneval aastal.
- Väärtegude avastamine ja menetlemine – Iga munitsipaalpolitsei poolt fikseeritud Tallinna eeskirjade rikkumine saab lõpetatud.
- Rahulolu – Vähemalt 70% linnaelanikest on munitsipaalpolitseiga püsivalt rahul.
- Väärtegude ärahoidmine – Munitsipaalpolitsei osaleb Tallinna heakorraga ja väärtegude ennetamisega seonduvates projektides.
- Ulatuslik koostöö:
  - Munitsipaalpolitsei sõlmib koostöölepped kõigi Põhja Politseiprefektuuri Tallinna osakondadega 2006. aasta jooksul.
  - Munitsipaalpolitsei sõlmib koostöökokkulepped mittetulundusühingute ning teiste Tallinnas tegutsevate turvalisust ja heakorda loovate organisatsioonidega.
  - Koostöö Tallinna ümbruse omavalitsustega.
- Munitsipaalpolitsei korraldab oma töö ööpäevaringseks alates 2006. aastast.
- Munitsipaalpolitseil on vastuvõtuajad kõigi Tallinna linnaosade valitsuste ruumides ja asumites olevates teeninduspunktides alates 2006. aastast.
- Luua munitsipaalpolitsei juurde ühtne Tallinna väärteoasjade register linnavalitsuse menetluses olevate väärtegude kohta aastaks 2006.

Seega asutuse arengusuundade ja eesmärkide seadmisega on aktiivselt ja sisuliselt tegeletud kuni 2006. aastani, misjärel ei ole vastavatele teemadele enam tähelepanu pööratud. Nähtuvalt eeltoodust, puudub asutusel järjepidevus oma olukorra hindamisel ning organisatsiooni eesmärkide kaasajastamisel.

## **2.2. Sisemise turunduse uuringu kirjeldus**

Käesolevas punktis on kirjeldatud uuringu metodoloogiat, läbiviimist ja valimit.

Magistritöö empiirilise osas kaardistatakse ja uuritakse sisemise turunduse hetkeseisu Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis, et teha ettepanekuid selle parendamiseks. Anonüümne küsitlus ametis juhtimisfunktsiooni kandvate isikute seas viidi läbi 2012. aasta sügisel, saamaks teenistujate hinnanguid. Varasemad võrdlusmaterjalid ja sisemise turunduse uuringud ametis puuduvad. Arvestades, et esmase uuringu raames saadud tagasiside oli tagasihoidlik (küsimustik saadeti 30-le teenistujale, kellest vastas vaid 12), viidi Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis perioodil 6.-10. mai 2013 läbi järeluuringu, milles kasutati sama küsimustikku, mida 2012. aasta sügisel. Järeluuringu käigus laiendati valimit ja esitati küsimustik täiendavalt 74 teenistujatele/spetsialistile, millele saadi täiendavalt 39 täidetud vastuseankeeti. Võttes arvesse uuringu läbiviimise perioodi ja vastajate paiknemist struktuuris, on autor analüüsinud mõlema küsitluse vastuseid ning võrrelnud vastajate hinnangute erinevusi tulenevalt positsioonist.

Küsimustiku koostamisel on lähtutud Torokoff poolt 2008 koostatud küsimustikust ettevõttele õppiva organisatsiooni tunnuste kaardistamiseks, mille alusmudeliks on Senge viis distsipliini: süsteemne mõtlemine, isiklik meisterlikkus, mõttemudelite mõistmine, meeskondlik õppimine ja jagatud visioon. (Torokoff 2008) Autor on antud küsimustikku pidanud sobivaks ka käsitletavas laiemas sisemise turunduse kontekstis, kuivõrd sellega kogutakse sisendit paljudele sisemise turunduse olulistele aspektidele, mis puudutavad näiteks sisekommunikatsiooni, organisatsiooni missiooni, visiooni ja eesmärkide tundmist ja nendest lähtumist, organisatsiooni üldist sisekliimat (sh usaldust juhtkonna ja otsese juhi vastu), koolitus- ja arendustegevust jne. Torokoffi küsimustikus jagunevad küsimused viie Senge poolt nimetatud distsipliini vahel. Autor lisas küsimused, mis puudutavad teenistujate hinnanguid ameti tugevuste, nõrkuste, ohtude ja võimaluste kohta. Kooskõlastatult Torokoffiga on autor küsimustikku kohandanud vastavalt käesoleva töö eesmärgile. 10-palline vastamisskaala on asendanud sõnaliste hinnangutega. Küsitluses on valikvastustega ja avatud küsimusi (vt lisa 3). Ankeet koosneb 67 küsimusest, mille jaotus erinevateks teemadeks, juhtimine ja väärtused, usaldus ja rahulolu, info liikumine ja organisatsioonisisised suhted.

Andmete analüüsiks kasutati programmi Microsoft Excel 2007.



Valimisse kuuluvad Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti teenistujad, kes täidavad nii juhtimisfunktsioone, viivad läbi järelevalvemenetlusi kui kuuluvad ka tugistruktuuri personali hulka. Valimisse on kaasatud kõikide töövaldkondade esindajad, seega on tulemused üldjoontes üle kantavad organisatsioonile tervikuna. Samas tuleb arvestada, et tulenevalt juhtide keskmisest kõrgemast kontsentratsioonist, võib teadlikkus küsimustele vastamisel olla tavapärasest kõrgem. Küsitluse läbiviimise ajal oli ameti struktuuris 162 ametikohta, millest 151 olid täidetud.

Sügisese uuringul esitati küsimustik 30 isikule e-posti teel töölase e-posti aadressi kaudu ning vastused paluti esitada paberkandjal. Nimetatud lahenduse valis autor isikliku kogemuse pinnalt, lootuses saada suuremat tagasisidet vastajatelt. Nimelt on Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti teenistujate seas vastumeelsus uuringutes osalemisele ja küsitlustele vastamisele, mille põhjuseks peab autor teenistujate usaldamatust organisatsiooni ja selle juhtide vastu. Edastades küsimustiku teenistujate töölasele e-postiaadressile ja paludes anonüümsed vastused esitada paberkandjal, loois autor julgustada vastajaid andma objektiivsemat tagasisidet. Küsitluse ankeeti oli võimalik täita ka arvutis, mida paljud vastajad ka tegid. Selline vastuste esitamise võimaluse andmine seadis piirid ka valimile. Vastused esitasid korduvate meeldetuletuste tulemusena 12 isikut ehk 40% küsitletutest .

Kevadise järeluuringu raames edastasid osakonnajuhatajad küsimustikud paberkandjal alluvatele vahetult ning kogusid need ka töövahetuse lõppedes kokku. Ankeedid väljastati täiendavalt 74 ametnikule, millest osakonnajuhatajateni jõudis tagasi 39 ankeeti ehk 53% väljastatud küsimustikest. Kokku vastas kahele läbi viidud uuringule 51 töötajat, mis on 49% väljastatud küsimustikest ja 38% ameti teenistujatest. Vastused on laiendatavad kogu organisatsioonile.

Arvestades suhteliselt madalat vastuste protsenti ning asjaolu, et vaid väga vähesed vastajad vastasid küsimustele, mis puudutasid nende sugu, vanust, struktuuriüksust ja organisatsioonis töötud aega, ei ole otstarbekas küsitluse tulemusi struktuuriüksuste ja muude valimi kriteeriumite kaupa analüüsida. Vastamisprotsent peegeldab samas ka

ametnike hinnanguid ja suhtumist ning huvi puudumist anda tagasisidet, kasutades võimalust vastata organisatsiooni arengu ja töötajate seisukohalt olulistele küsimustele. Selline huvipuudus ning mitteaktiivne osalemine organisatsiooni tegevustes muudab keerukaks ka igasuguse arengu või parendustegevused, kuna inimesed lihtsalt ei pruugi kaasa tulla.

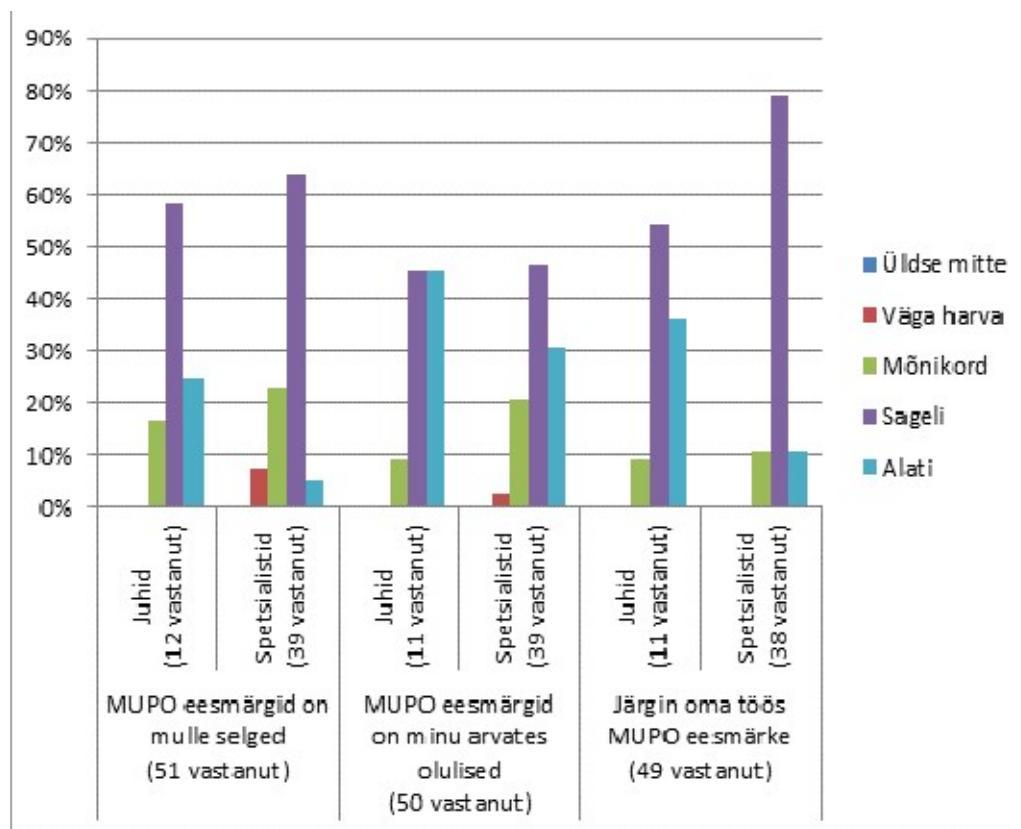
### **3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS JA ETTEPANEKUD**

#### **3.1. Juhtimine ja väärtused**

Järgnevalt tuuakse välja Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis teostatud sisemise turunduse uuringu tulemused. Olles kaardistanud sisemise turunduse hetkeseisu, teeb autor ettepanekud sisemise turunduse olukorra parendamiseks Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis, mille tulemusena sõnastatakse ameti missioon, visioon ja põhiväärtused.

Tulenevalt käesoleva töö fookusest, jaguneb uuring järgnevalt: juhtimine, töökorraldus ja koolitamine, kommunikatsioon ja info liikumine, organisatsioonisisised suhted ja organisatsioonikultuur ning motivatsioon. SWOT küsimustele jätsid vastajad üldjuhul vastamata, mistõttu vastuste hulk antud küsimustiku osas ei ole analüüsiks piisav.

2012. aasta sügisel ning 2013. aasta kevadel Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis läbi viidud küsitluste tulemina on selgunud, et ameti eesmärgid ei ole teenistujatele lõpuni teada ega selged: nimelt küsimusele, kas ameti eesmärgid on selged, vastas juhtidest 17% (2 teenistujat) mõnikord, 58% (7) sageli ja vaid 25% (3), et alati. Spetsialistidest vastas, et väga harva 8% (3), mõnikord 23% (9), sageli 64% (25) ja alati 5% (2) (vt joonis 4). Kokku vastas sellele küsimusele 100% juhtidest ja spetsialistidest. Seega tunnetavad juhid organisatsiooni eesmäärke selgemalt kui spetsialistid ning erinevalt spetsialistidest ei märkinud keegi juhtidest, et ameti eesmärgid on neile selged väga harva.



**Joonis 4.** Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti eesmärgid (Autor 2013)

Ameti juhtidest pidas eesmärkide järgimist oluliseks, vastates mõnikord 9% (1) ning nii sageli kui alati 45% (5) (kokku vastanuid sellel küsimusel 11). Lisaks vastasid väitele „järgin oma töös ameti eesmäärke“ mõnikord 9% (1), sageli 55% (6) ja alati 36% (4) vastanud juhtidest (kokku vastanuid sellel küsimusel 11). Spetsialistidest vastas eesmärkide olulisuse küsimusele, et ameti eesmärgid on olulised väga harva 3% (1), mõnikord 21% (8), sageli 46% (18) ja alati 31% (12) vastanut. Spetsialistidest vastasid väitele „järgin oma töös ameti eesmäärke“ mõnikord 11% (4), sageli 79% (30) ja alati 11% (4) (vt. joonis 3). Vastustest nähtub, et nii juhid, kui spetsialistid peavad eesmäärke ja nende järgimist oma töös oluliseks. Vastuseid spetsialistidelt vastavalt 39 ja 38.

Küsimusele, kas ameti tööeesmärgid on mõõdetavad, vastas juhtidest jaatavalt 75% (9), 17% vastanutest (2) oli seisukohal, et tööeesmärgid ei ole eriti mõõdetavad ning 8% vastanutest (1) oli seisukohal, et tööeesmärgid ei ole mõõdetavad. Spetsialistidest 74%

(29) vastas, et tulemused on mõõdetavad, mitte eriti vastas 23% (9) ja ei ole mõõdetavad 3% (1) vastanuist. Küsimusele vastasid kõik küsitlusankeedi tagastanud teenistujad.

Hoolimata sellest, et ameti eesmärgid on kommuunikeeritud töötajatele vähe, hindab enamik töötajaid, et eesmärgid on selged, nad järgivad neid oma töös ja eesmärgid on mõõdetavad. Gregory ja Wiechmann (1991: 196) on öelnud, et kui töötajad on hästi informeeritud ning teadlikud organisatsioonist, pakutavatest teenustest ja organisatsiooni tulevikust, siis on nad heaks eeskujuks, et juurde meelitada uusi töötajaid ning levitada organisatsiooni hoiakuid. Seega tuleb küll täiendavalt organisatsiooni eesmärgid töötajate jaoks avada ning kommuunikeerida, kuid vastusest nähtub, et eeldused positiivse kuvandi loomiseks on juba olemas.

Ameti põhiväärtusi väitis vastanud juhtidest teadvat 50% (5), osaliselt 40% (4) ning üldse mitte 10% (1) (kokku vastanud sellel küsimusel 10). 50% vastanud juhtidest olid seisukohal, et amet tegutseb vastavalt oma põhiväärtustele (vastused „sageli“ ja „alati“ kokku 5 vastanut), 40% (4) leidis, et mõnikord ning 10% (1), et üldse mitte (kokku vastanud sellel küsimusel 10). Spetsialistidest väitis, et põhiväärtused on teada 28% (11), tean osaliselt 46% (18) ja ei tea 26% (10). Vastanud spetsialistidest olid seisukohal, et amet tegutseb vastavalt oma põhiväärtustele sageli ja alati 25 % (10) ning vastupidisel seisukohal 75% (29). Spetsialistide vastuseid on 39.

Kuna vastused on vastuolulised, siis autori hinnangul näitavad sellised tulemused, et täitmata on esmane juhtimise alus – seadmata on eesmärk, mille poole asutust arendada. Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti juhtkond peab taassõnastama ameti missiooni, visiooni ja tööeesmärgid ning need teenistujatele kommuunikeerima. Juhul, kui teenistujad mõistavad oma tööeesmärgid ning ameti laiemaid eesmärgid üheselt, on võimalik töötada ühtse meeskonnana, kes on tulemustele orienteeritud, toetav ning kelle töö on efektiivne ja kvaliteetne. Vastasel juhul puudub ametil sisuline võimalus areneda ning ametit lõhestavad erinevate gruppide arusaamade pinnalt tekkivad konfliktid, mis mõjuvad halvasti nii töömoraalile, -keskkonnale kui ka ameti mainele.

Küsimustikule vastanud juhtidest 45% (5) oli seisukohal, et ametis juurutatakse järjekindlalt töö efektiivsust suurendavaid muudatusi mõnikord ning 55% (6) oli seisukohal, et nimetatud muudatusi rakendatakse sageli (kokku vastanuid sellel küsimusel 11). Küsimustikule vastanud spetsialistidest 14% (5) oli seisukohal, et üldse mitte, väga harva 14% (5), mõnikord 46% (17), sageli 24% (9), alati 3% (1) (kokku vastanuid sellel küsimusel 37). Samas töötajate järjepideva koolitamise ja arendamise osas oli 33% (4) juhtidest seisukohal, et seda tehakse väga harva või vaid mõnikord ning 67% arvas, et sageli või pigem alati (8). Spetsialistidest arvas, et üldse mitte või väga harva 39% (15), mõnikord 24% (9) ja sageli või alati 37% (14). Kokku vastanud juhte 12 ja spetsialiste 38). Nähtuvalt eeltoodust on juhtide ja spetsialistide tasandi vahel töö efektiivsuse juurutamise osas erinev tunnetus. Samuti erineb lahknevus ka koolitamise tunnetamisel.

Seega panustab amet juhtide hinnangul märkimisväärselt töötajate koolitamisest ja ühtse töökultuuri loomisse, kuid töö kvaliteedi tunnetamise osas vastas 54% (6) juhtidest ja 38% (15) spetsialistidest, et ühtset arusaama ei eksisteeri, 36% (4) juhtidest ja 44% (17) spetsialistidest, et eksisteerib mõnikord ning vaid 9% (1) juhtidest ja 15% (6) spetsialistidest oli seisukohal, et töötajad saavad sageli töö kvaliteedist aru ühtmoodi. „Alati“ ei vastanud antud küsimusele üksi juht, spetsialistidest andis vastuse „Alati“ 3% (1) vastanuist (kokku vastanuid sellel küsimusel 11 juhti ja 39 spetsialisti). Seega on vajalik luua ja leida ühtne nõ „meie“-tunnetus, mis saab tekkida vaid tööeesmärkide seadmise, väärtuste lahti mõtestamise ning kõigile teenistujatele ühtselt arusaadava kommunikeerimise kaudu, mis paneks kõik töötajad muutma oma suhtumist töösse ja töö kvaliteeti ning panustama ühtse eesmärgi nimel.

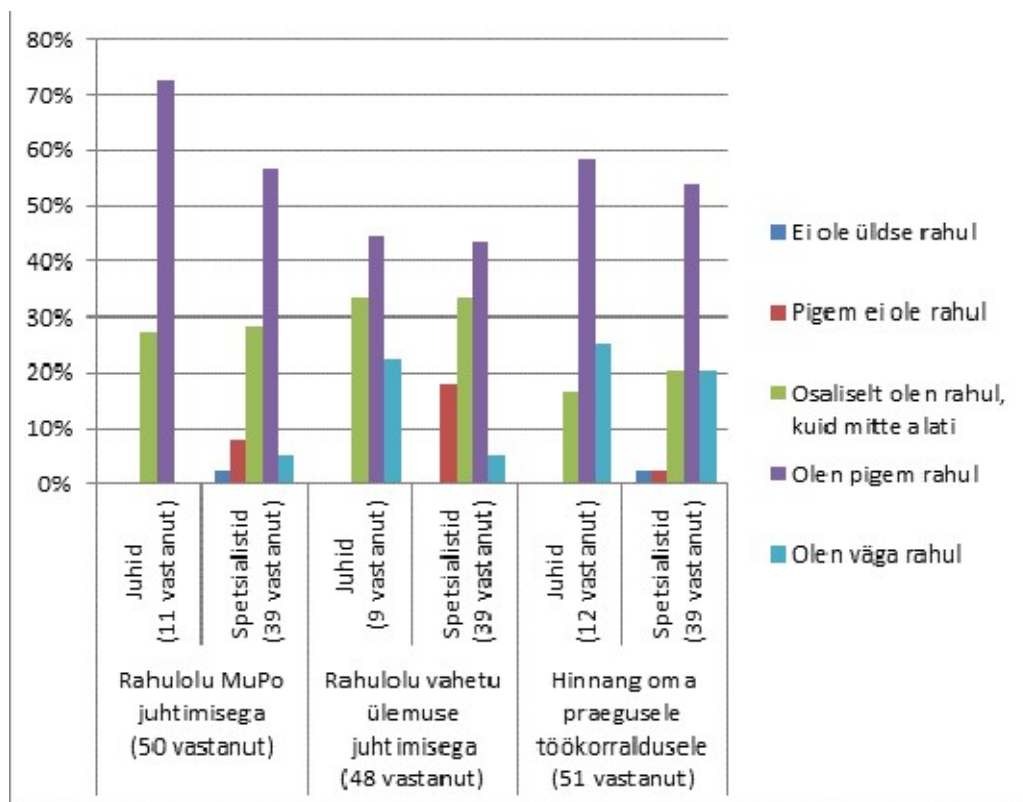
Rääkides põhiväärtustest, tuleb lahti seletada ka mõte ja sisu, mis nende väärtuste taga peitub. Väärtuste sisustamine on kõige olulisem just selleks, et väärtused saaksid üldse hakata positiivset mõju tööprotsessidele ja organisatsioonile tervikuna andma. Töö koostaja hinnangul on võimalik väärtustele töötajate silmis tegeliku sisu andmine läbi grupiarutelude, kus iga töötaja saab oma nägemuse seostada asutuse üldiste väärtustega. Väärtused toimivad väga sügaval tasandil ja siinkohal on kindlasti abiks väärtuste lahti

seletamine läbi metafooride või sümbolite, mis võimaldab teisalt ka väärtuste pidavat arengut, võttes arvesse nii inimese enda kui organisatsiooni arengut. Arenedes ise, rikastub ka ametniku maailmapilt, saavad nähtavaks nüansid, mis esialgu tähelepanuta jäid ning väärtustele tekib uus dimensioon, mis ei ole piiratud ainuüksi sõnalise raamiga.

Siinkohal on oluline märkida, et juhid tegelevad igapäevaselt peamiselt nn tulekahjude kustutamisega, mitte niivõrd töötajate ja organisatsiooni arenguga ning organisatsiooni suundade ja mõtteviisi viimisega töötajateni.

### **3.2. Usaldus ja rahulolu**

Uuringu tulemuste kohaselt oli ameti juhtimisega juhtidest osaliselt rahul 27% (3) vastanuist ning pigem rahul 73% (8) kõigist vastanuist (kokku vastanuid sellel küsimusel 11 juhti). Spetsialistidest ei ole üldse või pigem ei ole rahul 11% (4), osaliselt on rahul 28% (11) ja pigem rahul või väga rahul on 61% (24) vastanuist. Kokku vastas 39 spetsialisti. Oma vahetu ülemuse juhtimist hindas osaliselt heaks 33% juhtidest (3), pigem oli rahul 44% juhtidest (4) ning väga rahul oli 22% küsimustikule vastanud juhtidest (2). Spetsialistidest oli osaliselt rahul samuti 33% (13) ja pigem rahul nagu ka juhtide puhul 44% (17), väga rahul 5% (2) ning pigem ei olnud rahul 18% (7). Kokku vastanuid sellel küsimusel 9 juhti ja 39 spetsialisti. Oma töökorraldusega oli juhtidest osaliselt rahul 17% vastanuist (2), pigem rahul 58% vastanuist (7) ja väga rahul 25% vastanuist (3). Spetsialistidest oli osaliselt rahul 21% (8), pigem rahul 54% (21) ja väga rahul 21% (8). Pigem või üldse mitte rahul 6% (2). Küsimusele vastas 12 juhti ja 39 spetsialisti. Eelnevat võtab kokku allolev joonis 5. Arvestades, et üldine hinnang juhtidele ja juhtimisele on positiivne, saab tippjuhtkond märkimisväärselt kergema vaevaga asud organisatsiooni siseselt erinevaid sisemise turunduse tegevusi ellu viima, kuna head juhid, eriti keskastmejuhid suudvad õigeid juhtimisvõtteid kasutades saavutada seatud eesmärgid.



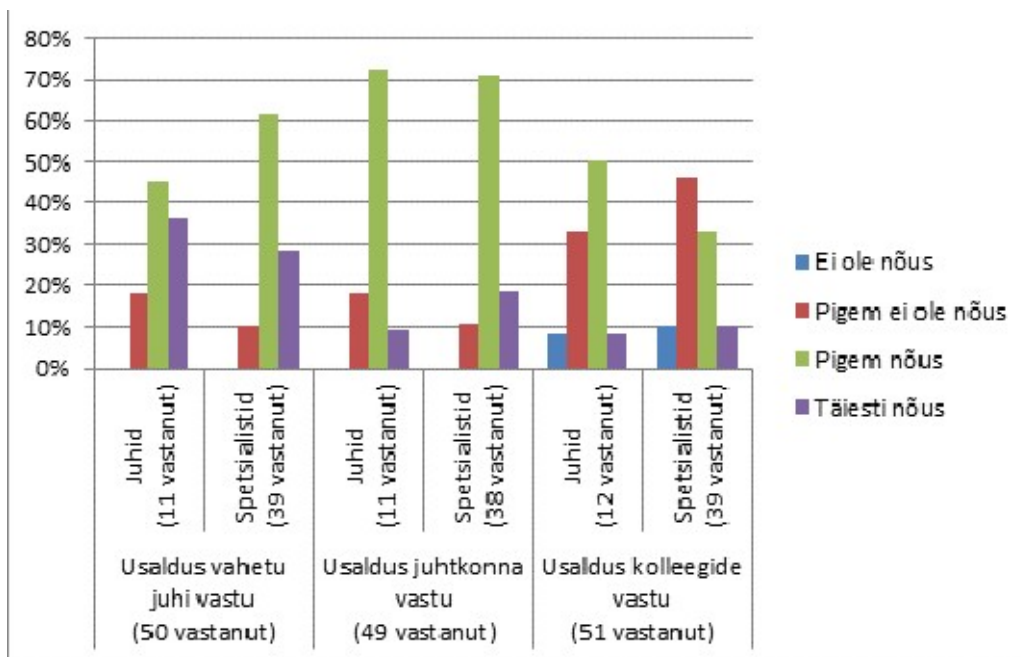
**Joonis 5.** Teenistujate rahulolu Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametiga (Autor 2013)

Kokkuvõtteks võib öelda, et nii juhid kui spetsialistid tajuvad organisatsiooni juhtimist ja töökorraldust sarnaselt ning hindavad seda positiivselt.

59% (7) kõigist vastanud juhtidest oli seisukohal, et ametis toimub probleemikeskne juhtimine, mille raames otsitakse lahendust, mitte süüdlast ning 41% vastanuist oli seisukohal, et vastav juhtimine on kasutusel mõnikord või pigem mitte (5). Spetsialistide tasandil olid vastused vastavalt 51% (20) ja 49% (19) (kokku vastas 12 juhti ja 39 spetsialisti). Samas järgmisele küsimusele, kas ametis toimub probleemide lahendamine põhjus-tagajärg-seos meetodil, on vastanud 36% juhtides (4) sageli või alati ja 55% (6) mõnikord, pigem mitte on 9% (1) vastanute seisukoht (kokku vastanuid sellel küsimusel 11). Spetsialistidest vastas alati või sageli 28 % (11), mõnikord või pigem mitte 72% (28) (kokku vastanuid sellele küsimusele 39).



Oma vahetut juhti usaldab või pigem usaldab 82% juhtidest (9), spetsialistidest 90% (35). Juhtkonda usaldab või pigem usaldab 82% juhtidest (9), spetsialistidest 89% (34) samal ajal kui usaldus kolleegide vastu on märkimisväärselt madalam. Oma kolleege usaldab või pigem usaldab 58% juhtidest (7) ning ei usalda või pigem ei usalda 42% juhtidest (5). Spetsialistidest usaldab või pigem usaldab 43% (17) ja ei usalda või pigem ei usalda 57% (22). (vt joonis 6)



**Joonis 6.** Teenistujate usaldus Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti vastu (Autor 2013)

Usalduse ning rahulolu vahel on seos – nimelt, kui usaldatakse oma juhti või juhtkonda, ollakse rahul ka juhtimise ja töökorraldusega. Juhtkonna või vahetu juhi puhul ei märkinud keegi, et ta neid üldse ei usalda, samas kolleegide suhtes oli üldine usalduse foon madalam.

Enamus vastanutest nõustusi väitega, et ametis on levinud probleemikeskne juhtimine, kus juhid ootavad töötajate süvenemist probleemi ning lahenduste pakkumist printsiibil, kus ei otsita mitte süüdlasi, vaid probleemile lahendust. 92% (11) juhtidest ning 95% (37) spetsialistidest on sellel seisukohal. Kokku vastas küsimusele 12 juhti ja 39 spetsialisti.

Väitega, et ametis vaieldakse tööalased kitsaskohad koheselt läbi, nõustub 91% (10) juhtidest ning 75% (27) spetsialistidest. Kokku vastas küsimusele 11 juhti ja 36 spetsialisti.

Ameti teenistujate usaldus juhtide vastu on suhteliselt heal tasemel, samas kui kolleegide osas on see mõnevõrra madalam. Vastajad on märkinud oma kommentaarides, et tihti esineb nn „taburetijalgade saagimist“ kolleegi poolt, mis tähendab, et organisatsioonis võib eksisteerida ebakonstruktiivset rivaliteeti, mille puhul teise kaotust võidakse näha enda võiduna. Samas oli töökorraldusega rahulolu küsitletute hulgas suur.

Seega on autori hinnagul vaja oluliselt panustada teenistujate omavahelise usalduse tõstmisele justnimelt spetsialisti tasemel. Teenistujateni on vaja viia arusaam, et toimitakse meeskonnana ning kaastöötajat tuleb kohelda, kui organisatsioonisest klienti, keda tuleb aidata ning toetada organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Samuti tuleb teenistujateni viia arusaam, et organisatsiooni eesmärgid on ka nende endi tööeesmärgid.

### **3.3. Info liikumine**

Uuringu tulemuste kohaselt info liikumisega pigem ei olnud rahul 8% vastanud juhtidest (1) ja 10% (4) spetsialistidest, osaliselt oli rahul 58% juhtidest (7) ning spetsialistidest 59% (23) ja pigem oli rahul 33% juhtidest (4) ning spetsialistidest 31% (12). Väga rahul ja üldse mitte rahul ei olnud ükski vastanu. Kokku vastas küsimusele 12 juhti ja 39 spetsialisti. Samas leidis 92% vastanud juhtidest (11) ja spetsialistidest 82% (32), et on ametis toimuvaga pigem või täielikult kursis. Küsimusele vastas 12 juhti ja 39 spetsialisti. Oma ülesannete ja kohustuste osas kinnitas 92% juhtidest (11) ja 95% spetsialistidest (36), et nad on vajalikku infot saanud enamasti või alati. Kokku vastas küsimusele 12 juhti ja 38 spetsialisti. Täpselt samuti jagunesid vastanud küsimusele, kas olete saanud piisavalt infot selle kohta, kelle poole pöörduda, kui tekib probleeme ülesannete täitmisega.

Ülalolevad vastused peegeldavad olukorda, kus inimesed tunnetavad, et nad soovivad ja vajavad täiendavat informatsiooni, samal ajal, kui sisulisematele küsimustele antud vastused peegeldavad pigem asjaolu, et informatsioon liigub ning inimesed on informeeritud selles osas, mis on neile tööalaselt oluline. Loomulikult tuleb siinkohal märkida, et kommunikeeritava informatsiooni sisu, mahtu ja liikumist üldiselt saab igas organisatsioonis parandada, kuna ideaalset organisatsiooni, kus kõik inimesed saavad ühtviisi sõnumitest aru, ei esine.

Infokanalite jaotus, kust info vastajateni jõuab, on ära toodud allolevas tabelis 1.

**Tabel 1.** Infokanalite jaotus, vastused Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis läbi viidud küsitlusele, 2013

<b>Allikas</b>	<b>Juhid</b>	<b>Spetsialistid</b>
Kolleegidelt	100% (12)	100% (39)
Oma vahetult juhilt	83% (10)	82% (32)
Juhtkonnalt	58% (7)	33% (13)
Intranetist	50% (6)	54% (21)
E-kirjade listidest	42% (5)	44% (17)
Koosolekutelt	33% (4)	36% (14)
Ajakirjandusest	25% (3)	46% (18)
Kuulujuttudest ametis	25% (3)	18% (7)
Muust allikast	8% (1)	3% (1)
Ei kusagilt, olen teadmatuses	0	3% (1)
Kokku vastuseid	100% (51)	100% (163)

Allikas: (Autor 2013)

Oma karjäärivõimaluste kohta organisatsioonis märkis 42% juhtidest (5), et nad ei oska hinnata, kas info on olnud piisav ning 58% (7) pidas end informeerituks. Spetsialistide puhul pidas end informeerituks 13% (5), ei osanud hinnata 82% (32) ja enamasti ei ole saanud piisavalt infot 5% (2). Vastajaid kokku oli juhtidest 11 ja spetsialistidest 38.

Küsimusele, kas olete saanud piisavalt infot selle kohta, kas teie tööga ollakse rahul, vastas 9% (1) juhtidest, et enamasti ei ole saanud piisavalt, 18% (2), et raske öelda, 18% (2) vastas, et enamasti on saanud piisavalt ning 55% (6), et on saanud piisavalt. Spetsialistid vastasid, et enamasti ei ole saanud 5% (2), raske öelda 16% (6), enamasti on saanud piisavalt 24% (9) ja on saanud piisavalt 55% (21). (kokku vastanud sellel küsimusel 11 juhti ja 38 spetsialisti).

Ranna sõnul püüdis amet lisaks sisemisele kommunikatsioonile alates 2012 aastast kõikidest kavandatavatest ja läbiviidavatest suurematest aktsioonidest meedia kaudu teada anda ning tea hinnangul oli 2012 aasta üks paremaid aastaid just meediasuhtluse ning informeerimise ja kokkuvõtete edastamise mõttes.

Eeltoodust tulenevalt võib järeldada, et teenistujad tunnevad, et neil on piisavalt infot nii oma tööülesannete täitmiseks kui ka organisatsiooni igapäevast töökorraldust puudutavate küsimuste kohta. Väga oluline on märkida, et teenistujate hinnangul on nad saanud suurel määral tagasisidet töö osas ja rahulolu osas nende tööga. Karjäärivõimaluste osas on aga teenistujate, eriti spetsialistide teadlikkus madal ning juhtkond peaks hakkama tähelepanu pöörama karjäärivõimaluste selgitamisele organisatsioonis.

Ranna sõnul on 2011 aastast alati esimesel võimalusel pakutud edutamist organisatsiooni sees ning alles seejärel korraldatud avalikud konkursid, paraku kõik ametnikud ei sobi jätkama aste kõrgemal.

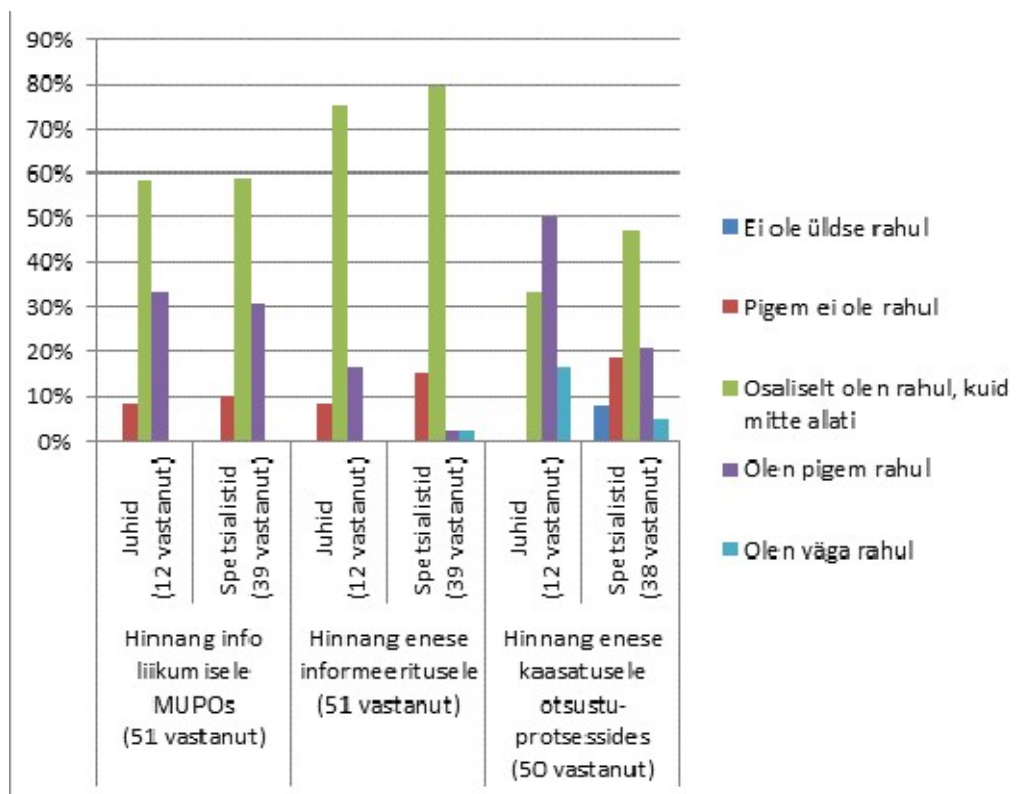
Samas on märkinud juhid, et nad saavad piisavalt väljendada oma arvamust Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis toimuva kohta järgmiselt: 17% (2) mõnikord, 58% (7) sageli ja 25% (3) alati. Spetsialistid on vastanud mõnikord 51% (19), sageli 16% (6), alati 3% (1), üldse mitte või väga harva 30% (11). Kokku vastanud 12 juhti ja 37 spetsialisti.

Juhtidest 8% (1) märgib, et juhid küsivad nende käest väga harva nõu, 8% (1) hindab, et mõnikord, 59% (7) arvates sageli ja 25% (3) vastanutest hinnangul alati. Spetsialistidest vastas üldse mitte või väga harva 38% (15), mõnikord 15% (6), sageli 32% (12) ja alati

15% (6) (kokku vastanuid sellel küsimusel juhtidest 12, spetsialistidest 39). Võrdluseks võib märkida, et küsimuse korral kaasatuse kohta ameti otsustusprotsessidesse vastas 33% (4) juhtidest, et neid kaasatakse mõnikord, 50% (6), et sageli ja 17% (2), et alati. Spetsialistide puhul jagunesid vastused järgnevalt: 48% (18) mõnikord, 21% (8) sageli, 5% (2) alati ja üldse mitte või väga harva 16% (10). Küsimusele vastanuid oli vastavalt 12 ja 38. Seega võib järeldada, et organisatsioonikultuur ja suhtlemine on avatud, kuid see eeldab ka inimestepoolset initsiatiivi ning soovi ise oma arvamust avaldada (vt joonis 7).

Vahetu juhi poolt antavat avalikku tunnustust tunnetas juhtidest 8% (1) väga harva, 58% (7) mõnikord, 25% (3) sageli ning 8% (1) alati. Spetsialistidest vastas 37% (14) väga harva, mõnikord 21% (8), sageli 42% (16) ning alati või üldse mitte ei vastanud ükski spetsialist. Kokku vastanuid sellel küsimusel 12 juhti ja 38 spetsialisti. Seega võib järeldada, et organisatsioonis tunnustust jagatakse, kuid iga inimese tunnustusvajadus on erinev, mistõttu tajutakse tunnustamist ka erinevalt.

Tagasiside toimimise osas leidis 9% (1) juhtidest, et see toimib hästi väga harva, 64% (7) oli seisukohal, et mõnikord toimib hästi ja 27% (3) vastanuist oli arvamusel, et sageli toimib hästi. Spetsialistid vastasid, et tagasiside toimib väga hästi vaid väga harva 8% (3), mõnikord 71% (28), sageli 18% (7) ja alati 3% (1). Kokku vastanuid sellel küsimusel 11 juhti ja 39 spetsialisti. Tagasiside parandamise osas on organisatsioonis ees suur töö, mis eeldab juhtide poolset panustamist ning ja spetsialistide poolset suuremat julgust ning isiklikku algatust.



**Joonis 7.** Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti töötajate hinnang info liikumisele ja kaasatusele (Autor 2013)

67% (8) juhtidest leidis, et osakondade arengu seminarid leiavad aset mõnikord ning 33% (4), et väga harva. Spetsialistidest 31% (12) leidis, et väga harva ja üldse mitte 15% (6), mõnikord või sageli arvas 54% (21). Küsimusele vastas 12 juhti ja 39 spetsialisti. Samas kinnitavad kõik vastanud juhid ja spetsialistid, et töötaja ja osakonnajuhataja vahelised arenguestlused leiavad aset regulaarselt. Kindlasti võiks suurendada osakonnasiseseid arutelusid, mis ühest küljest tekitavad meeskonnatunnet, parandavad sisekliimat ja teisalt annavad suurepärase võimaluse diskussiooniks ning tänu meeskonna sünergias tekkinud ideede elluviimisele paraneb ka sisemine turundus ja pakutava teenuse kvaliteet.

Kokkuvõtteks võib märkida, et vastanute hinnang info liikumisele, enese informeeritusele ja otsustusprotsessidesse kaasatusele on suhteliselt keskpärased. Vaadeldes infokanaleid, kust vastajad peamiselt infot saavad, on selgel esikohal kolleegidelt laekuv informatsioon horisontaalsel tasandil, mitte vertikaalselt vahetult

juhilt ja juhtkonnalt. Arvestades eeltoodut ning suhteliselt madalat usaldust kolleegide vastu, võib väita, et selline informatsiooni liikumine võib põhjustada palju segadust ning probleeme. Asutuse juhtkond peab hakkama oluliselt suuremat tähelepanu pöörama informatsiooni kommunikeerimisele. Alas (2009) on öelnud, et kollektiivset õppimist saab suurendada, kui parandada seda, kuidas info planeeritavate muudatuste kohta jõuab töötajateni. Siinkohal on olulised muudatuse ulatus, milliseid kanaleid kasutatakse ning mis ajal see toimub. Juhtide ülesandeks on kindlustada, et töötajad tõesti mõistavad saadud infot. Seega peab infovahetus algama ammu enne, kui muudatus aset leiab.

Ranna sõnul on ameti üks miinuseid ka see, et kõik vanemad olijad sooviksid olla ise juhid ning omada ülevaadet kõikidest piasjast . Alatest kõikidest käskkirjadest kuni otsuste tegemiseni.Paraku aga ei ole nii suures organisatsioonis võimalik,et kiireloomuliste otsuste vastuvõtmisesse kaasata kogu personal. Osakonnajuhatajate seisukohad on piisavad,et otsusteni jõuda. Eeldades,et osakonna juhatajad on teemasid ka oma alluvatega arutanud.

Lisaks tuleb märkida, et Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti teenistujate vastustest kumab läbi soov, et vahetu juht läheneks neile personaalsemalt, selgesõnaliselt tunnustaks tööalaste saavutuste eest ning annaks rohkem tagasisidet tööülesannete täitmise osas. Selline soov on ka loomulik, kuna enamik inimesi tahab, et neid koheldaks kui indiviide, mitte kui nimetut gruppi, kes neile antud tööülesandeid täidavad. Välisklientidele suunatud turundus püüab selle aspektiga arvestada, püüdes kohelda klienti kui ainulaadset persooni, tehes just temale mõeldud pakkumisi. See väljendub näiteks kuldkliendi staatuse andmises panga klientidele, veebiturunduses personaalsete keskkondade loomises ja paljus muus. Samasugust personaalset lähenemist ootavad ka töötajad igapäevaselt ning siinkohal peaks juht veel arvestama iga indiviidi vajadustega süvitsi, arvestama tema võimeid ja oskusi, andma tööülesandeid vastavalt sellele ja tunnustama iga töötajat vastavalt tema isiklikule arengule. Kõiki ei saagi sama mõõdupuu järgi mõõta.

Seega tuleb info liikumisele ja kommunikatsioonile Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis senisest enam tähelepanu pöörata. Vajalik on, et teenistujatel oleks piisav igapäevane info ja samas ka pidev jooksev tagasiside, millised on olnud nende endi töötulemused ja kogu organisatsiooni saavutused. Eeltoodu ilmselgelt motiveerib töötajat ning aitab tal mõista oma töö olulisust ja just tema enda rolli kogu ameti töös ja toimimises. On oluline pöörata tähelepanu, et töötajad saaksid tagasisidet oma töö kohta. Tuleb märkida, et oluline ei ole vaid see, et info jõuaks töötajani, vaid ka info liikumise viis, vorm ja õigeaegsus. Enne töötajaid puudutavate muutuste tegemist on vajalik, et töötajad ja nende vahetud juhid räägiksid muutustest isiklike vestluste käigus, kuna sellisel juhul jõuab info selgemalt adreassaadini ja ka vastasseis muudatusele väheneb, samuti annab see võimaluse koheselt läbi arutada võimalikud probleemiallikad. Veelgi enam, kaasates inimesi juba muudatuste planeerimisel, on nad ise motiveeritud muudatusi ellu viima ning mõtlevad ka ise kaasa, kuidas need õnnestuksid.

### **3.4. Organisatsioonisisised suhted**

Iga organisatsiooni normaalse toimimise eelduseks on terved ja toetavad sisemised suhted. Küsitlusele vastanud juhtidest leidsid, et meeskonnatöö on ametis viimase kahe aasta jooksul paranenud tunduvalt 55% (6), 36% (4) küsitletute hinnangul paranenud pisut ning 9% (1) hinnangul halvenenud pisut. Spetsialistidest 49% (19) leidis, et meeskonnatöö on paranenud tunduvalt, 41% (16), et pisut ning 10% (4), et halvenenud pisut. Ükski vastanu ei leidnud, et meeskonnatöö oleks halvenenud tunduvalt (kokku vastanuid sellel küsimusel 11 juhti ning 39 spetsialisti). Vastused viitavad asjaolule, et juhtkond on astunud samme sisemise turunduse olukorra parendamiseks ja sisepingete maandamiseks

Väite osas, et ameti teenistujad reageerivad kriitikale asjakohaselt, analüüsides oma vigu ja tunnistades eksimust, olid tulemused juhtide puhul: üldse mitte 17% (2), väga harva 33% (4), mõnikord 33% (4) ja sageli 17% (2). Spetsialistide puhul: üldse mitte 11% (4), väga harva 38% (15), mõnikord 38% (15), sageli 5% (2) ja alati 8% (3). (kokku vastanuid sellel küsimusel 12 juhti ning 39 spetsialisti). Juhtide puhul olid



samad tulemused ka vastustes küsimusele, kas ametnikud on uuendusmeelsed, ning ka spetsialistide puhul olid vastused väga sarnased eelneva küsimuse vastustele ja vahed gruppide vastustel olid minimaalsed. Ülalkirjeldatud vastused viitavad üheselt asjaolule, et organisatsioonis puuduvad ühised väärtused ja arusaamad. Monica Ranna hinnangul on Munitsipaalpolitsei Ametis suhteliselt eakas kaader, kes ei ole uuendusmeelne ning kellel puudub soov ja tahe ennast läbi koolituste arendada.

Eeltoodut iseloomustab ka suur distsiplinaarmenetluste arv (21 distsiplinaarmenetlust 2012 aastal) ametis ning kohtuvaidlused töötajate ja ameti vahel, mis seonduvad distsiplinaarkaristustega.

Teenistujate algatusvõime osas ameti eesmärkide täideviimisel leidis 17% juhtidest (2), et teenistujate hulgas algatus puudub, 42% (5) arvas, et seda esineb väga harva, 25% (3) hinnangul mõnikord ja 17% (2) oli seisukohal, et algatust eesmärkide elluviimiseks esineb teenistujate hulgas sageli. Spetsialistid hindasid üldsegi mitte 18% (7), väga harva 26% (10), mõnikord 31% (12), sageli 15% (6) ja alati 10% (4). Küsimusele vastas 12 juhti ja 39 spetsialisti. Olgugi, et üldiselt hinnati teenistujate algatusvõimet madalaks, on 2013. aasta alguses aset leidnud grupi teenistujate poolt ametiühingu loomine, mida teenistujad ise selgitasid kui ajastu märki. Kas ja millisel määral see aitab kaasa teenistujate ja ametiasutuse vahelisele dialoogile ning ameti eesmärkide täideviimisele, näitab aeg.

Oluline kontrast ülejäänud vastustega ilmnas vastustest sisekliima osas. Keegi juhtidest ei vastanud, et on ameti sisekliimaga väga rahul, pigem rahul oli 27% (3) juhtidest, pigem ei olnud rahul 64% (7) juhtidest ja üldse ei olnud rahul 9% (1) juhtidest. Spetsialistidest 3% (1) vastas, et on sisekliimaga väga rahul, pigem rahul 15% (6), pigem ei ole rahul 56% (22) ja üldse ei ole rahul 26% (10) spetsialisti (kokku vastanuid sellel küsimusel juhtidest 11 ja spetsialistidest 39). See näitab, et midagi on väga paigast ära, kui usaldus juhtide ja juhtimise vastu on kõrge, info liikumist hinnatakse kõrgeks, kuid samas hinnangud sisekliima osas räägivad teist keelt. Siinkohal on kindlasti mõjutajaks ka madal usaldus kolleegide vastu. Motivatsioon ja info liikumine koostöös

inimese isikliku suhtumise, hoiakute ja väärtushinnangutega on sisekliima kujunemisel olulise tähtsusega. Hoiakud ja väärtused mõjutavad inimest kõige enam, jättes tagaplaanile tegeliku olukorra. Kui inimene on oma peas välja mõelnud, et teda ei väärtustata või talle töö ja kolleegid ei meeldi, siis väliselt on seda väga keerukas muuta. Ainus, mida siinkohal teha saab, on tegeleda väärtuste kujundamisega, kuna see seab fookusesse ka ülejäänu.

Väite osas, et ametis hinnatakse kõrgelt töötaja pühendumist tööle, arvas 55% (6) juhtidest, et seda juhtub mõnikord, 36% (4), et sageli ja 9% (1), et alati. Spetsialistidest oli seisukohal, et üldse mitte 5% (2), väga harva 29% (11), mõnikord 42% (16), sageli 21% (8) ja alati 3% (1) (kokku vastanuid sellel küsimusel 11 juhti ja 38 spetsialisti). Vastustest nähtub, et teenistujate töö hindamiseks on otstarbekas kehtestada üheselt mõõdetavad ja läbipaistvad kriteeriumid, mis seostada motivatsioonisüsteemiga.

Selle kohta, et arenguvestlus toimub avatud, vabas ja tolerantsses õhkkonnas, leidis 8% (1) juhtidest, et mõnikord, 50% (6), et sageli ja 42% (5), et alati. Spetsialistidest oli seisukohal, et arenguvestlus toimub avatud, vabas ja tolerantsses õhkkonnas alati 13% (5), sageli 59% (23), mõnikord 15% (6), väga harva 8% (3) ja üldse mitte 5% (2). Küsimusele vastas 12 juhti ja 39 spetsialisti. Seega kinnitavad vastused pigem asjaolu, et kommunikatsioon erinevate tasandite vahel eksisteerib ning on suhteliselt vaba. Seega ei tohiks olla teenistujatele probleemiks oma mõtete ja soovide avaldamine, murede kurtmine ning tagasiside andmine ja saamine.

Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis töötamise motivatsiooni viimase aasta jooksul muutumise kohta antud vastused kajastuvad allolevas tabelis 2.

**Tabel 2.** Ametis töötamise motivatsiooni muutus viimase aasta jooksul, vastused Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis läbi viidud küsitlusele, 2013

Motivatsiooni muutus	Juhid	Spetsialistid
oluliselt suurenenud	17% (2)	18% (7)
pigem suurenenud	33% (4)	21% (8)

samaks jäänud	42% (5)	27% (11)
pigem kahanenud	8% (1)	3% (1)
oluliselt kahanenud	0%	10% (4)
ei oska öelda	0%	21% (8)
Kokku vastuseid	100% (12)	100% (39)

Allikas: (Autor 2013)

Uuringust selgub, et juhtide motivatsioon töötada Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis on pigem tõusnud või samaks jäänud, spetsialistide puhul jagunevad vastanud, kelle motivatsioon on tõusnud või kahanenud, pigem võrdselt. Seega on oluline pöörata enam tähelepanu spetsialistide motivatsiooni tõstmisele.

Juhtidest 75% (9) tunnetab, et amet usaldab neid tööülesannete täitmisel sageli ning 17% (2), et alati. Lisaks leiab 8% (1) vastanud juhtidest, et amet usaldab neid natuke. Spetsialistidest tundis, et usaldatakse sageli 77% (30) ja natuke 23% (9). Kokku vastas küsimusele 12 juhti ja 39 spetsialisti.

Arvestades, et hinnangud juhtimisele ja juhtidele on kõrged, võib eeldada, et motivatsiooni tõusule on andnud tõuke just juhid oma eeskujuga. Võttes aluseks ka varem välja toodud asjaolu, et tekkivad probleemid arutatakse läbi kiiresti, jääbki mulje, et operatiivtasemel toimib juhtimine ametis küllalt hästi.

Kindlasti tuleb arvestada, et pühendunud ja motiveeritud töötajate efektiivsus on kõrgem ja töötulemused paremad, seega on tegemist valdkonnaga, mis vajab pidevat panustamist ja järjepidevalt lähenemist. Pühendunud ja motiveeritud töötajatel puudub vajadus tegeleda kõrvaliste teemadega ning mõelda sellele, mis neid töö juures häirib. Nad saavad keskenduda töö tegemisele ja tunda sellest rahulolu – 25% vastanuist märkis, et töötamine Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis annab neile võimaluse eneseteostuseks, st ameti juhtkond peaks tegema kõik enesest oleneva, et anda inimestele võimalus end teostada ja läbi selle väärtuslikuna tunda.

### **3.5. Järeldused ja ettepanekud sisemise turunduse parendamiseks**

Kuivõrd ameti olemasolev 2005. aastal koostatud SWOT analüüs (vt lisa 2) on ajaga aktuaalsuse osaliselt minetanud, peab autor põhjendatuks seda magistritöö raames uuendada. Käesolevas peatükis on esitatud autori eestvedamisel koostöös ametisisese juhtidest koosneva ekspertgrupiga koostatud ameti hetkeolukorda kirjeldav SWOT analüüs (vt lisa 1). Lisaks on autor koostatud analüüsi võrrelnud 2005. aasta analüüsiga (vt tabel 3), tuues välja olulisemad erinevused ning millises osas on analüüsi tulemused jäänud samaks.

2005. aastal koostatud SWOT analüüs selgitab järgmist: „Munitsipaalpolitsei tegevuse tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud peegeldavad organisatsiooni praegust olukorda. Munitsipaalpolitsei lühikese ajaloo vältel on nähtud nende rolli väga erinevana alates linnavahitidest kuni relvastatud korrakaitseüksuseni. Sellised erinevad nägemused on munitsipaalpolitsei identiteeti hägustanud. Ohtlik on jätkata mitmeid arenguid võimaldavat ülesannete jaotust.“ (Tallinna korrakaitseüksuse... 2005)

**Tabel 3.** SWOT analüüs, Tallinna Munitsipaalpolitsei Amet, 2005 ja 2013

2005	2013
<p><b><u>Tugevused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vormis järelevalveametnik on respektieritud</li> <li>- otsuste edasikaebamise osakaal on väga väike</li> <li>- otsekontakt linlasega</li> <li>- esindatus peaaegu kõigis linnaosades</li> <li>- toimiv munitsipaalpolitsei poolt menetletud väärtegade registreerimise süsteem</li> <li>- tugev ja omaksvõetud nimi</li> <li>- ei ole orienteeritud trahvidele</li> </ul>	<p><b><u>Tugevused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tegevus baseerub tugeval juriidilisel baasil</li> <li>- koolitusprogrammi olemasolu</li> <li>- esindatus kõigis linnaosades</li> <li>- tööd toetavate andmebaaside olemasolu</li> <li>- ööpäevaringne teenuseosutamine</li> <li>- toimiv koostöö Politseiga</li> </ul>
<p><b><u>Nõrkused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identiteet on väljakujunemata</li> <li>- personali väike arv võrreldes kõigi pandud ülesannete täitmiseks</li> <li>- ebapiisav ennetav tegevus</li> <li>- puudub munitsipaalpolitsei ametniku akadeemiline baaskoolitus</li> <li>- väljaarendamata sisekontrollisüsteem</li> </ul>	<p><b><u>Nõrkused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identiteet on väljakujunemata ning kommunikeerimata on missioon, visioon ja eesmärgid</li> <li>- puuduv kutsestandard</li> <li>- ebapiisav ennetav tegevus</li> <li>- sõnastamata ameti põhiväärtused</li> <li>- ebapiisavad oskused ja vähene motiveeritus kvaliteetse töö tegemiseks</li> </ul>
<p><b><u>Võimalused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koostöö politseiga</li> <li>- otsekontakt linlasega</li> <li>- propageerida rohelist mõtteviisi</li> <li>- suur avalikkusse poolehoid</li> </ul>	<p><b><u>Võimalused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koostöö politseiga</li> <li>- otsekontakt linlasega</li> <li>- parendada hea- ja avalikku korda</li> <li>- suur avalikkuse poolehoid</li> </ul>
<p><b><u>Ohud:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kui laienemine toimub kõigis suundades, siis tegevus ei ole üheski valdkonnas efektiivne</li> <li>- korruptsioonioht</li> <li>- keskendumine karistustele</li> <li>- harjumuspäraste tööülesannetega piirdumine</li> </ul>	<p><b><u>Ohud:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liigne sõltuvus poliitilistest otsustest</li> <li>- korruptsioonioht</li> <li>- keskendumine karistustele</li> <li>- harjumuspäraste tööülesannetega piirdumine</li> <li>- pädeva personali lahkumine</li> </ul>

Allikas: (Tallinna korrakaitseüksuse... 2005: punkt 7; Autor 2013)

Autori hinnangul ei ole 2005. aastal valminud SWOT analüüs (vt lisa 2) , aktuaalne, kuna paljud analüüsis välja toodud asjaolud ei vasta täna enam tõele. Nii näiteks võib õigeks lugeda asjaolu, et vormis järelevalveametnik, näiteks politsei- või päästeametnik, on respektieritud, kuid kahjuks on Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametit räsitud skandaalid oluliselt vähendanud lugupidamist ametnike suhtes. Siinjuures võib välja tuua näiteks ameti eksjuhi Kaimo Järviku lahkumise põhjustanud korruptsiooniskandaali või ameti asejuhi Margo Reiska lahkumise põhjuseks olnud joobes sõiduki juhtimise kaasuse, mis mõlemad on ilmselgelt kahjustanud ka ameti väärikust ning heitnud halba valgust kogu ametile, sh kõigile Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti vormiriietust kandvatele isikutele. (Kohtuotsus kriminaalasjas nr 1-11-2945... 2011; Kohtuotsus väärteoasjas nr 4-11-4649... 2012; Kohtuotsus haldusasjas nr 3-12-477...2012.) Seega ei saa käesoleval hetkel ameti puhul tugevusena enam üheselt märkida, et järelevalveametnik on respektieritud.

Tõene on väide, et ameti otsustest vaidlustatakse vaid väike hulk, nimelt 2011. aastal viidi läbi 49 356 väärteomenetlust, millega seondult esitati kohtusse 139 kaebust. Kohtus vaidlustati seega vaid ca 0,3 protsenti väärteo otsustest. Kohtu poolt 2011. aastal Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti menetletud otsustele esitatud kaebuste osas tehtud lahendid on kajastatud alljärgnevas tabelis 4.

**Tabel 4.** Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti menetletud otsustele esitatud kaebuste osas tehtud lahendid, 2011

	Kohtu poolt tehtud lahendite üldarv	Kaebus jäeti läbi vaatamata	Kohtuvälise menetleja otsus jäeti muutmata või kaebus rahuldamata	Kohus muutis menetleja otsuse, nt vähendas trahvisummat	Kohus tühistas menetleja otsuse, sest teos puudusid väärteto tunnused	Kohus lõpetas menetluse otstarbekuse kaalutlusel
I kvartal	129	22	51	23	23	9
II kvartal	85	15	35	11	17	7
III kvartal	35	5	13	2	6	9
IV kvartal	41	4	16	7	8	6

Allikas: (Tallinna Linnavalitsuse... 2012: punkt 67)

Kaebuse esitamise tähtaja rikkumise tõttu või seoses kaebusest loobumisega jättis kohus läbi vaatamata 16% esitatud kaebustest. Kõigist esiatud kaebustest on 39% jäetud rahuldamata. Seega on linna jaoks positiivselt lahenenud 55% kohtus vaidlustatud väärtetoostustest. Siinjuures tuleb märkida, et 45% kaebuste negatiivne lahenemine viitab madalale kvaliteedile ameti poolt läbi viidud menetlustes, mis on ilmselge nõrkus. Nimetatud nõrkuse põhjusena näeb autor teenistujate vähest ettevalmistatust tööks ning madalat motiveeritust. Tihti satuvad ameti teenistusse isikud, kellel puudub igasugune korrakaitse- või õiguslane ettevalmistus. Hoolimata ametisisestest koolitustest, iseloomustab tööd üsna madal kvaliteet, mille põhjusena näeb autor koolitatavate vähest motiveeritust uusi teadmisi omandada, töös rakendada ning olemasoleva kaadri soovimatust omandatud tööritiini muuta.

Lisaks on nõrkuste osas muutunud veel asjaolu, et kui 2005. aastal oli ametis 34 teenistujat, siis 2013. aastal on teenistujaid 162, mistõttu arvestades ameti töömahtu ning ülesandeid, ei saa käesoleval hetkel tuua nõrkusena välja, et ametil ei ole piisavalt inimesi ülesannete täitmiseks.

Võimaluste osas saab öelda, et tugevneb koostöö politseiga, mis oma mahult ja sisult on aastate jooksul suurenenud ja mille raames on lihtsamate õiguserikkumiste menetlemise koormus liikunud Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametile, jättes politseile rohkem vaba ressursi keerukamate menetluste läbiviimiseks.

2013. aastaks on ameti tegevust ja arengut puudutavad ohud autori hinnangul muutunud. Nimelt sõltub ameti juhataja väga suurel määral linnavalitsuse poolt vastu võetud otsustest ja juhistest, mistõttu kaasnevad ameti juhtimisega poliitilised riskid, sealhulgas ka risk, et poliitilistel põhjustel vahetatakse välja ameti juhtfiguurid, mis destabiliseerib kogu ametit. Lisaks esineb ka suur korruptsioonioht, mille realiseerumisele on viidatud eelpool ning mis mõjub ilmselgelt halvasti ka teenistujate moraalile ning kogu organisatsiooni mainele. Arvestades, et halva sisekliima tõttu lahkub pigem pädev personal, on oht, et ametnikud hakkavad eelistama menetlusi lihtsamate ja vähemoluliste õiguserikkumiste osas keerukatele ning tegelikku sekkumist vajavatele õiguserikkumistele, nagu näiteks võitlus piraattaksondusega. Seega lihtsamate menetluste, näiteks parkimisrikkumiste menetlemine, soodustab vaid karistamisele orienteeritust. Karistamine ei tohiks aga ühegi järelevalveorgani jaoks olla eesmärk iseneses.

2005. aastal koostatud SWOT analüüsis on nõrkusena välja toodud, et identiteet on välja kujunemata. Paraku on olukord ka 2013. aastal sama ning ameti missioon, visioon ega tööeesmärgid pole praktikas täielikku rakendust leidnud. Munitsipaalpolitseis töötamisega saadud isikliku kogemuse põhjal leiab autor, et see väljendub missiooni ja visiooni teenistujatele väheses tutvustamises, mistõttu pole nendest ka saadud lähtuda – sisekommunikatsioon on antud vallas olnud puudulik. Visioon, missioon ja põhiväärtused on kirja pandud liiga pikkade ja lohisevate lausetena, mis iseseisvalt inimesteni ei jõua. Selleks, et teenistujad organisatsiooni väärtusi üldse omaks võtaks ja neist oma töös lähtuks, tuleks neid põhjalikult tutvustada, lahti mõtestada ja selgitada.

Samuti oli nii 2005. kui 2013. aastal nõrkuseks ebapiisav ennetustegevus, mis tähendab seda, et pigem eelistavad ametnikud sanktsiooni määramist preventiivsete suuniste



andmisele. 2005. aasta analüüsis on nõrkusena välja toodud puuduv munitsipaalpolitseiniku akadeemilise baaskoolituse puudumine. 2013. aastal tuleb tõdeda, et puudub igasugune kohaliku omavalitsuse korrakaitseametniku baaskoolitus ning puudub ka kutsestandard, mis annaks kriteeriumid personalivalikul. Kutsestandardi taotlemise menetlusega alustati 2012. aastal, kuid hetkel ei ole veel teada kas, millal ja millisel kujul vastav standard kehtestatakse.

Olles võrrelnud 2005. aastal läbi viidud SWOT analüüsi ameti hetkeolukorraga, jõudis autor järeldusele, et antud SWOT-i pole võimalik aluseks võtta organisatsiooni hetkeolukorra hindamiseks. Seetõttu kaasas autor kaasajastatud SWOT analüüsi koostamiseks ametisisese juhtidest koosneva ekspertgrupi, et kirjeldada ameti hetkeolukorda (vt Lisa 1).

Munitsipaalpolitsei tegevuse tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud peegeldavad organisatsiooni praegust olukorda ning käesolev SWOT analüüs toob välja organisatsiooni ohud ja nõrkused, millega on kindlasti vaja tegeleda ning millele on vaja tähelepanu pöörata.

Olles uurinud teoreetilist kirjandust, koostanud organisatsiooni hetkeolukorra kaardistamiseks SWOT analüüsi, läbi viinud küsitluse ning analüüsinud vastuseid, tehakse ettepanekud Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis sisemise turunduse parendamiseks (vt tabel 5).

**Tabel 5.** Ettepanekud sisemise turunduse parendamiseks Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis

Lähteülesanne	Tegevus	Oodatav tulemus
Sisemise turunduse strateegia välja töötamine	Sisemise turunduse, sh personalistrateegia välja töötamine ning asjasse puutuvatele isikutele tutvustamine.	Juhtkonnapoolne tegevus on kooskõlas strateegiaga.

Lähteülesanne	Tegevus	Oodatav tulemus
Koolitamine	Teenistujate isiklike koolitusvajaduste hindamine, koolituste planeerimine kogu organisatsioonile. Teenistujate koolitamine vajaduspõhiselt.	Töötajatel on tööülesannete täitmiseks vajalik kompetents.
Kaasamine	Toimuvad regulaarsed arutelud, mille raames kaasatakse töötajad ülesannete ja eesmärkide seadmise protsessi, andes neile võimaluse otsustusprotsessis kaasa rääkida ning toimub tagasiside andmine.	Töötajate motivatsioon on tõusnud, vähenevad sisepinged.
Liidrikäitumine	Eetiline käitumine juhtimisel ja enam tähelepanu sotsiaalsele küljele. Usalduslike suhete loomine organisatsioonis. Töötajate isikliku potentsiaali avamine. Töötajatele tagasiside andmine.	Organisatsiooni sisekliima on paranenud.
Mentorlus ja juhendamine	Mentorlusprogrammi loomine. Teadmiste ja oskuste jagamine. Juhendamine ja parima oskusteabe kirjeldamine. Eetikakoodeksi väljatöötamine.	Organisatsioonis on tekkinud stabiilsus kvaliteedis.
Töötajate tunnustamine ja tagasiside andmine	Läbipaistva motivatsiooniprogrammi väljatöötamine töötajaid kaasates ja selle töötajatele tutvustamine.	Töötajate motivatsioon on tõusnud, tekkinud on ühtselt arusaadav hindamismeetod.
Delegeerimine	Volituste ja vastutuse delegeerimine. Läbimõeldud kontroll-mehhanismide loomine keskastmejuhtide ja töötajate kompetentsuse hindamiseks.	Töötajad on läbi vastutuse tekkimise motiveeritumad ja initsiatiivikamad.
Info liikumise tõhustamine	Ulatuslik sisemine kommunikatsioon muudatuste perioodil ja õigeaegne informeerimine. Töökorraldust puudutava info töötajani jõudmine. Tõhustada info liikumist erinevatel tasanditel.	Töötajad on informeeritud ja väheneb vastuseis muudatustele.
Ühise mõtteruumi kujundamine	Toimub jooksev koolitamine, et aidata mõista ja aktsepteerida organisatsiooni missiooni, strateegiaid ning eesmärke, neile iga teenistuja töökohustuste vaatest tegeliku sisu andmise teel.	Organisatsioon lähtub ühtsetest tõekspidamistest, teenistujad mõistavad oma rolli ühiste eesmärkide täitmisel.

Lähteülesanne	Tegevus	Oodatav tulemus
Meeskonnatöö tõhustamine	Meeskondade moodustamise põhimõtete üle vaatamine.	Töö tulemuslikkus on tõusnud, vähenenud sisepinged.
Väärtuspõhise käitumise juurutamine	Väärtuspõhise käitumise tunnustamine, isiklik eeskuju. Tegevuste kooskõla sõnadega. Avatud hoiak.	Maine paranemine.

Allikas: (Autor 2013)

Käesoleva töö raames on autor jõudnud järeldusele, et vajalik on ameti missioon, visioon ja põhiväärtused üle vaadata ning vajadusel taassõnastada nii, et need arvestaksid kaheksa aasta jooksul, mil neid viimati sõnatati, muutunud keskkonnaga ning aitaksid ametil seada ja saavutada eesmärke. Allolevalt pakub magistratöö autor välja omapoolse nägemuse võimalikest missiooni, visiooni ja põhiväärtuste sõnastustest.

Missioon: Tagame parima kaasaegse ja turvalise keskkonna elamiseks.

Juhul, kui lähtuda missioonist sellisel kujul, tõuseb olulisimaks inimene kui linnaelanik, linna külaline, kes peab saama võimalikult kõrge kvaliteediga avalikku teenust, mille osutamise kohustus munitsipaalpolitseil linna ametiasutusena ilmselgelt on. Inimese huvi on elada puhtas ja turvalises elukeskkonnas, st keskkonnas, kus on mugav elada, puuduvad häirivad elemendid, olgu siis heakorra või linnaehituslikes küsimustes. Selle tagamine on ka põhjus, miks amet on ellu kutsutud.

Visioon: avaliku ja heakorra tagamine läbi aususe, koostöö, usaldusväärsuse, asjatundlikkuse.

Ameti suund on jõuda oma arengus võimekuseni täita oma põhiülesandeid, olles seejuures inimese abistaja ja suunaja, mitte karistaja. Seda on võimalik saavutada, olles oma ala ekspert, kes pakub asjatundlikke lahendusi ja rakendab talle usaldatud sanktsioonivõimu vaid äärmisel vajadusel.

Põhiväärtused: koostöö, usaldusvärsus, asjatundlikkus.

Koostöö – tegutseme meeskonnana, väärtustades kolleege. Hoiame au sees tõhusat kommunikatsiooni ja häid suhteid, kaasates oma eesmärkide saavutamisse kõiki, kellel on meiega ühised väärtused.

Usaldusvärsus – me peame kinni kokkulepetest, lubadustest ja reeglitest. Meie otsused ja hinnangud on põhjendatud, erapooletud ja otsustusprotsess läbipaistev. Kohtleme kolleege ja kliente võrdväärselt ja õiglaselt. Edastame selgeid sõnumeid nii asutuse sees kui suhtlemisel avalikkusega. Jälgime, et meie sõnad ja teod on omavahel kooskõlas.

Asjatundlikkus – oleme oma valdkonnas asjatundjad ning valmis ja võimelised kaasa rääkima valdkonna arendamises. Meie arvamusega arvestatakse ja seda tunnustatakse. Oskame ja oleme valmis oma teadmisi edasi andma ja tegeleme pidevalt enesetäiendamisega. Oleme oma tegutsemises professionaalsed ja korrektsed ning suudame reageerida kiiresti muutuvale olukorrale. Põhjalikud teadmised oma töövaldkonnast ja kogemused teevad meist usaldusväärse partneri.

Rakendades nimetatud ettepanekuid, on võimalik läbi sisemise turunduse tõsta töötajate rahulolu ja pakutava avaliku teenuse kvaliteeti. Keskendudes juhtimisele, info liikumisele, organisatsioonisisestele suhetele ja töötajate koolitamisele ning motivatsioonile, on võimalik töötajate rahulolu suurendades motiveerida neid lähenema tööle kliendikeskselt ning viia seeläbi asutus lähemale oma eesmärkide saavutamisele.

## KOKKUVÕTE

Sisemine turundus on iga kaasaegse organisatsiooni igapäevase tegevuse lahutamatu osa. Sisemine turundus on vajalik hoidmaks juba olemasolevaid spetsialiste ja juurde meelitamiseks uusi, kelle abil saavutada organisatsiooni eesmärke. Sisemise turunduse raames peab organisatsioon leidma tasakaalupunkti töötajate ja välisklientide vahel, mis tagab organisatsiooni poolt parima teenuse osutamise välisklientidele. Seega on sisemine turundus organisatsiooni efektiivse toimimise seisukohalt olulisel kohal, saades alguse organisatsiooni tippjuhtkonnast, nende isiklikust eeskujust ning alluvatele kommunikeeritavatest ning viimaste poolt vastu võetavatest ning tagasisidestatud suunistest

Arvestades, et Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis oli 2012. aastal väga suur kaadri-voolavus ning sisekliima organisatsioonis ei toetanud asutuse eesmärkide saavutamist, oli vajalik kaardistada sisemise turunduse hetkeolukord ametis. Varasemalt ei ole sisemist turundust Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis uuritud.

Saamaks ülevaadet sisemise turunduse hetkeolukorrast, viis autor ametis läbi küsitluse. Esimene küsitlus juhtimisfunktsiooni kandvate isikute seas viidi läbi 2012. aasta sügisel ning teine spetsialistide seas 2013. aasta kevadel. Küsitluse tulemusi analüüsides selgus, et organisatsiooni olukorda tajuvad juhid ja spetsialistid erinevalt, kuid suurima probleemina selgus, et paljud ei tea asutuse missiooni, visiooni ja eesmärke. Lisaks selgus töö kirjutamise ajal, et asutuse strateegilise juhtimisega ei ole sisuliselt alates 2006. aastast tegeletud. Eeltoodust tingituna vajab lisaks sisemise turunduse strateegia väljatöötamisele ja struktuuriüksuste juhtidele kommunikeerimisele taassõnastamist ka organisatsiooni missioon, visioon ja eesmärgid. 2005. aastal sõnastatud suunad ei ole

enam aktuaalsed. Sama tähelepanek tekkis ka seondvalt organisatsiooni SWOT analüüsiga.

Olles analüüsinud küsitluse tulemusel saadud vastuseid, tegi autor ettepanekud ka sisemise turunduse hetkeolukorra parendamiseks. Mitmed ettepanekud esitas autor juba töö kirjutamise ajal organisatsiooni juhtkonnale, mis käesoleval hetkel ootavad rakendamist.

Töös on autor tuvastanud vajaduse välja töötada sisemise turunduse, sh personalistrateegia. Samuti vajaduse välja selgitada tegelik koolitusvajadus ning jõuda tulemuseni, kus koolitusel omandatud teadmised on ka ellu rakendatud. Ettepanek on parandada infoliikumist, sh peaksid juhid hakkama alluvatele enam personaalset tähelepanu osutama ning tagasisidet andma. Samuti on vajalik teenistujate suurem kaasamine, kuna küsitlusest tuli välja, et osa inimestest tunneb end otsustusprotsessidest täielikult kõrvale jäetuna, mis vähendab motiveeritust organisatsiooni eesmärkide saavutamisse panustada.

Autor on välja pakkunud ka uue sõnastuse nii missioonile, visioonile kui ka eesmärkidele. Eeltoodu aitab kujundada ühist mõtteruumi organisatsioonis.

Rääkides põhiväärtustest, tuleb lahti seletada ka mõte ja sisu, mis nende väärtuste taga peitub. Väärtuste sisustamine on oluline selleks, et need saaksid hakata positiivset mõju tööprotsessidele ja organisatsioonile tervikuna andma. Selleks, et väärtused ei jääks paljasteks sõnadeks paberil ja teenistujad need omaks võtaksid, on vaja need mõttestatult lahti seletada. Siis on võimalik neist ka igapäevatoos lähtuda.

Küsitluse tulemustest nähtub, et nii juhid kui spetsialistid tajuvad juba täna organisatsiooni juhtimist ja töökorraldust sarnaselt ning hindavad seda positiivselt. Ühtse arusaama kujunemine annab juhtidele rohkem aega organisatsiooni arenguga tegelemiseks, sest kui organisatsioon liigub oma eesmärgi suunas kõigi töötajate ühtsel ponnistusel, kaob ära ka vajadus igapäevaselt nn tulekahjusid kustutada, mis on üles kerkinud organisatsiooni siseselt.

Üks olulisimaid märksõnu, mis küsitluse tulemusena õhku jäi, on halb sisekliima, millele peab juhtkond olulist tähelepanu pöörama. Autor soovib siinkohal rõhutada, et tema hinnangul peaks siin olema esimeseks sammuks tegevus missiooni, visiooni ja eesmärkidega, sh nende viimisega töötajateni.

Organisatsiooni tulemuslikkus sõltub organisatsiooni ressurssidest ja nende sihipärasest juhtimisest. Inimesed on organisatsiooni kõige väärtuslikum vara ning juhi jaoks on olulisim mure, kuidas enese juurde parimaid inimesi meelitada, neid arendada ja organisatsioonis hoida, et saavutada püstitatud eesmärgid.

Selleks, et ameti eesmärkide saavutamine oleks lihtsam, on autori hinnangul organisatsioonisisestes suhetes olulised vastastikune usaldus nii juhtkonna, vahetu juhi kui kaastöötaja vastu, samuti koostöö ja toetus (küünarnukitunne). Küsitluse tulemustest nähtus, et usaldus juhtide ja juhtkonna vastu on küllalt kõrge tasemel, samal ajal kui usaldus kaastöötajate vastu on väga madal. Omapoolsetes kommentaarides on vastajad esile tõstnud ebatervet konkurentsi, mille raames üritatakse end esile tõsta teiste arvelt. Seega on organisatsiooni teenistujate vahel usalduse defitsiit ja organisatsiooniülesest koostööst ning vastastikust toetamisest (küünarnukitundest) rääkida ei saa.

Kuna sisemine turundus algab tippjuhtidest ja juhtimisest, on väga oluline, et organisatsiooni juhid oleksid positiivseks eeskujuks kõigile organisatsiooni teenistujatele, mis tõstab organisatsiooni mainet esmalt organisatsioonisiselt, misjärel kandub see ka välisesse kuvandisse. Eriti oluline on selline eeskuju just korrakaitse funktsiooniga organisatsioonides, kuna selliste organisatsioonide tegevus peab olema igati laitmatu ja läbipaistev.

Autori hinnangul on Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametil ees suur töö sisemise turunduse valdkonnas, et muutuda atraktiivseks tööandjaks ning enese juurde meelitada parimaid spetsialiste, neid hoida ja arendada. Laiemaks eesmärgiks on see, et Tallinnas oleks hea ja turvaline nii kohalikul elanikul kui külalisel.

## VIIDATUD ALLIKAD

**Ahmadi, A. A., Ahmadi, F., Shakeri, S.** The serve of relationship between intellectual kapital and Organizational performance within the National Iranian South Oil Company. – Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011, Vol. 3 Issue 5, pp. 369-380.

**Ahonen, M., Kaseorg, M.** Öppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendamine mikro- ja väikeettevõtete näitel. 2007, 12 lk. [<http://www.sotsioloogia.ee/esso4/20404.pdf>]. 03.01.2013

**Alas, R.** The Impact of Work-Related Values on the Readiness to Change in Estonian Organizations. – Journal of Business Ethics, 2009, Vol. 86 No 2, pp. 113–124.

**Anton, J.** Customer Relationship Management: Making Hard with Soft Numbers. Prentice Hall, 1996, 183 p.

**Ballantyne, D., Christopher, M., Payne, A.** Improving The Quality of Service Marketing: Service (Re) Design is the Critical Link. – Journal of Marketing Management 2, 1995, pp. 7-24.

**Barlow S., Parry S., Faulkner M.** Sense and Respond: The Journey to Customer Purpose. Wales: Creative Print and Design, 2005, 224 p.

**Bateson, J. E. G., Hoffmann K. D.** Managing Services Marketing, 4th ed. The Dryden Press: Harcourt Brace College Publishers, 1999, 471.

**Berry, L.** Are we losing sight of the marketing tasks?: US Investor-Eastern Banker, 1974, Vol 85, No 19, pp. 13-19.



**Berry, L., Parasuraman, A.** The Employee as Customer. – Services Marketing. Edited by C. Lovelock. New Jersey: Prentice Hall, 1984, pp. 271-278.

**Berry, L., Parasuraman, A.** Marketing Services: Competing through quality. New York: The Free Press, 1991, 228 p.

**Brown, S.T., Fisk, R.P. and Bitner, M., J.** The development and emergence of services marketing thought. – Services Marketing. 3rd ed. Edited by C. Lovelock. New Jersey: Prentice Hall, 1996, pp. 76-93.

**Bürkland, S.** Managing the Development of Valuable Intellectual Capital: the Role of Management Control. Vaasa Ülikooli Raamatupidamisarvestuse ja finantsosakond, 2009, 191 lk. (monograafia)

**Caruso, D.R., Salovey, P.** The Emotionally Intelligent Manager. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 320 p.

**Csikszentmihalyi, M.** Kulgemine. Optimaalse kogemuse psühholoogia. Tallinna Raamatutrukikoda, 2007, 327 p.

**Dewettinck, K., Buyens, D.** Role stress among front-line employees. – Service Management: An integrated Approach. 2nd ed. Edited by B. V. Looy, P. Gemmel, R. V. Dierdonck, 2003, pp. 243-254

**Earls, M.** Loova ajastu koidik: äri, banaanid ja turunduse surm. John Wiley & Sons, 2003, 336 p.

**Edvinsson, L.** Ettevõtluse pikkuskraadid. Avastusretk teadusmajandusse. Tallinn: Pegasus, 2003, 226 lk.

**Flipo, J-P.** Effectiveness implies leaving myths aside. – Internal Marketing: Directions for Management. (Eds.) Varey, R. J., Lewis, B. R. London and New York: Routledge, 2000, pp. 63-74.

**Gilley, J. W., Maycunich, A.** Organizational Learning, Performance and Change. An Introduction to Strategic Human Resource Development. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2000, 408 p.

**Gilmore, A.** Managerial interactions of internal marketing. – Internal Marketing: Directions for Management. (Eds.) Varey, R. J., Lewis, B. R. London and New York: Routledge, 2000, pp. 75-92.

**Glynn, W. J., Barnes, J. G.** Understanding Services Management. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 1995, 512 p.

**Goleman, D.** Emotional intelligence. New York: Bantam Books, 1995, 352 p.

**Goleman, D.** Töö emotsionaalse intelligentsusega: Emotsionaalse intelligentsuse kasutamine. Tartu: Greif, 2001, 422 lk.

**Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A.** Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2002, 336 p.

**Gordon, I.** Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever. John Wiley & Sons, 1998, 336 p.

**Gregory, J. R., Wiechmann, J.G.** Marketing Corporate Image: The Company as Your Number One Product. Lincolnwood: NTC Business Books, 1991, 254 p.

**Grönroos, C.** Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory. – Marketing and Services. (Eds.) Donnelly, J. H., George, W. R. Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 236-238.

**Grönroos, C.** Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. – Journal of Business Research, 1990, Vol 20 No 1, pp. 3-11.

**Grönroos C.** Service management and marketing. Lexington: Lexington Books, 1990, 483 p.

**Gummesson, E.** Internal marketing in the light of relationship marketing and Network organisations. – Internal Marketing: Directions for Management. (Eds.) Varey, R. J., Lewis, B. R. London and New York: Routledge, 2000, pp. 27-42.

**Monica Rand,** (Tallinna Munitsipaalpolitsei Amet endine juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn 21.05.2013.

**Katz, D. Kahn, R. L.** The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiley & Sons, 1978, 848 p.

Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus. Vastu võetud Riigikogus 2. juunil 1993. a.- RT I 1993, 37, 558.

Kohtuotsus haldusasjas nr 3-12-477, Otsus tehtud Tallinna Halduskohtus 28. Septembril 2012.a.

[[https://www.riigiteataja.ee/kohtuteave/maa\\_ringkonna\\_kohtulahendid/menetlus.html?kohtuasjaNumber=3-12-477/33](https://www.riigiteataja.ee/kohtuteave/maa_ringkonna_kohtulahendid/menetlus.html?kohtuasjaNumber=3-12-477/33)]. 16.04.2013

Kohtuotsus kriminaalasjas nr 1-11-2945. Otsus tehtud Harju Maakohtus 4. aprillil 2011. a. [[https://www.riigiteataja.ee/kohtuteave/maa\\_ringkonna\\_kohtulahendid/menetlus.html?kohtuasjaNumber=1-11-2945/6](https://www.riigiteataja.ee/kohtuteave/maa_ringkonna_kohtulahendid/menetlus.html?kohtuasjaNumber=1-11-2945/6)]. 16.04.2013

Kohtuotsus väärteoasjas nr 4-11-4649. Otsus tehtud Harju Maakohtus 4. mail 2012. a. [[https://www.riigiteataja.ee/kohtuteave/maa\\_ringkonna\\_kohtulahendid/menetlus.html?kohtuasjaNumber=4-11-4649/11](https://www.riigiteataja.ee/kohtuteave/maa_ringkonna_kohtulahendid/menetlus.html?kohtuasjaNumber=4-11-4649/11)]. 16.04.2013

**Lissack, M. Ross, J.** The Next Common Sense. Mastering Corporate Complexity through Coherence. London: Nicholas Breadley, 1999, 256 p.

**McGregor, D.** The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960, 246 p.

**Merrill, P.** Creating an Innovation Process and an Innovative Culture. Wisconsin: ASQ Quality Press, 2008, 242 p.

**Moon, T. W., Hur, W. M.** Emotional intelligence, emotional exhaustion, and Job Performance. – Social Behavior & Personality: An International Journal, 2011, Vol. 39 Issue 8, pp. 1087-1096.

**Perens, A.** Teenuste marketing. Tallinn: Külim, 1998, 168 lk.

**Pink, D., H.** Liikumapanev jõud. Mis meid tegelikult motiveerib. Tallinn: Äripäev, 2012, 216 lk.

**Rafiq M., Ahmed P. K.** Advantages in internal marketing concept: definition, synthesis and extension. – Journal of Service Marketing, 2000, Vol.14 No.6. UK: MCB University Press, pp 449-462.

**Schultz, D. E.** Building an internal marketing management calculus. – Interactive Marketing, 2004, Vol.6, No.2, pp. 111-129.

**Senge, P. M.** The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990, 412 p.

**Sydänmaanlakka, P.** Intelligent leadership and leadership competences. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki: University of Technology, 2003. (doktoritöö)

Tallinna linnavalitsuse korralise istungi päevakord – 28. juuni 2012.

[[http://www.tallinnlv.ee/lvistung/bin/agendalist1.asp?meeting=759#aid\\_0](http://www.tallinnlv.ee/lvistung/bin/agendalist1.asp?meeting=759#aid_0)]. 16.04.2013

Tallinna korrakaitseüksuse munitsipaalpolitsei strateegilised arengusuunad 2005 - 2009. Tallinna linnavolikogu määrus 52 22. septembrist 2005. a.

[[https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=101669&fd=1&leht=1&q\\_sort=elex\\_akt.akt\\_vkp](https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=101669&fd=1&leht=1&q_sort=elex_akt.akt_vkp)]. 16.04.2013.

Tallinna Munitsipaalpolitsei Ameti Põhimäärus. Tallinna linnavolikogu määrus 70 14. detsembrist 2006. a.

[[https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=106542&fd=1&leht=1&q\\_sort=elex\\_akt.akt\\_vkp](https://oigusaktid.tallinn.ee/?id=3001&aktid=106542&fd=1&leht=1&q_sort=elex_akt.akt_vkp)]. 16.04.2013

**Thomson, K.** Emotional Capital. United Kingdom: Capstone Publishing Limited, 1998, 344 p.

**Toivonen, V-M., Kiviaho, M** Tässä Suhteessa. Erilaisuus, yhteys ja yhteistyö – NLP vuorovaikutuskirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 1998, 268 s.

**Torokoff, M.** Patterns of learning organisation – Estonian experiences. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2008, 163 p.

**Vadi, M.** Eesti juhtimisvaldkondade uuring. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse tellimusel Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool ja EBS, 2011.

[[http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010\\_eas-i\\_final.pdf](http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010_eas-i_final.pdf)]. 16.04.2013

**Van Rooy, D., Viswesvaran, C.** Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. Journal of Vocational Behavior, 2004, No 65, pp. 71-95.

## LISAD

**Lisa 1.** SWOT analüüs, Tallinna Munitsipaalpolitsei Amet, 2013

<p><b><u>Tugevused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tegevus baseerub tugeval juriidilisel baasil</li> <li>- koolitusprogrammi olemasolu</li> <li>- esindatus kõigis linnaosades</li> <li>- tööd toetavate andmebaaside olemasolu</li> <li>- ööpäevaringne teenuseosutamine</li> <li>- toimiv koostöö Politseiga</li> </ul>	<p><b><u>Võimalused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koostöö politseiga</li> <li>- otsekontakt linlasega</li> <li>- parendada hea- ja avalikku korda</li> <li>- suur avalikkuse poolehoid</li> </ul>
<p><b><u>Nõrkused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identiteet on väljakujunemata ning kommunikeerimata on missioon, visioon ja eesmärgid</li> <li>- puuduv kutsestandard</li> <li>- ebapiisav ennetav tegevus</li> <li>- sõnastamata ameti põhiväärtused</li> <li>- ebapiisavad oskused ja vähene motiveeritus kvaliteetse töö tegemiseks</li> </ul>	<p><b><u>Ohud:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liigne sõltuvus poliitilistest otsustest</li> <li>- korruptsioonioht</li> <li>- keskendumine karistustele</li> <li>- harjumuspäraste tööülesannetega piirdumine</li> <li>- pädeva personali lahkumine</li> </ul>

Allikas: (Tallinna korrakaitseüksuse... 2005: punkt 7; Autor 2013)

**Lisa 2.** SWOT analüüs, Tallinna Munitsipaalpolitsei Amet, 2005

<p><b><u>Tugevused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vormis järelevalveametnik on respektieritud</li> <li>- otsuste edasikaebamise osakaal on väga väike</li> <li>- otsekontakt linlasega</li> <li>- esindatus peaaegu kõigis linnaosades</li> <li>- toimiv munitsipaalpolitsei poolt menetletud väärtegade registreerimise süsteem</li> <li>- tugev ja omaksvõetud nimi</li> <li>- ei ole orienteeritud trahvidele</li> </ul>	<p><b><u>Nõrkused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identiteet on väljakujunemata</li> <li>- personali väike arv võrreldes kõigi pandud ülesannete täitmiseks</li> <li>- ebapiisav ennetav tegevus</li> <li>- puudub munitsipaalpolitsei ametniku akadeemiline baaskoolitus</li> <li>- väljaarendamata sisekontrollisüsteem</li> </ul>
<p><b><u>Võimalused:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koostöö politseiga</li> <li>- otsekontakt linlasega</li> <li>- propageerida rohelist mõtteviisi</li> <li>- suur avalikkusse poolehoid</li> </ul>	<p><b><u>Ohud:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kui laienemine toimub kõigis suundades, siis tegevus ei ole üheski valdkonnas efektiivne</li> <li>- korruptsioonioht</li> <li>- keskendumine karistustele</li> <li>- harjumuspäraste tööülesannetega piirdumine</li> </ul>

Allikas: (Tallinna korrakaitseüksuse... 2005: punkt 7)

### **Lisa 3. Küsitluse „Sisemine turundus Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis“ ankeet**

Hea vastaja,

Õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ärijuhtimise õppekava magistriõppes ja palun Teie kaasabi magistritöö jaoks andmete kogumisel. Palun Teil, kui asutuse võtmetöötajatel leida aega ja vastata küsimustele, mille eesmärgiks on kaardistada sisemise turunduse hetkeseis Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis (edaspidi MUPO). Küsitlus on anonüümne ja informatsiooni kasutatakse üldistatud kujul magistritöö kirjutamiseks.

Sisemise turunduse eesmärgiks on parandada üldist organisatsiooni sisekliimat, suurendada töötajate rahulolu ning nende motiveeritust tööle, vähendada kaadrivoolavust ning parandada organisatsioonisest kommunikatsiooni.

Palun andke oma hinnang, kuivõrd hästi iseloomustab iga väide Teie arvates MUPOt, märgistades sobivaima vastuse ringiga. Kõik Teie poolt antavad täiendavad kommnetaarid loovad küsitlusele lisandväärtust.

Antud küsimustikus olevatele küsimustele ei saa vastata õigesti ega valesti, oluline on just Teie isiklik arvamus.

#### **Küsimustik**

##### **Struktuuriüksus:**

Registriosakond

Kontrolliosakond

Menetlusosakond

Patrulliosakond

Tugistruktuur

Juhtkond



**Mitu aastat oled töötanud MUPOs?**

Kuni aasta

Kuni 2 aastat

Kuni 3 aastat ja enam

**Ametikoht:**

Tippjuht

Keskastme juht/*osakonna juhataja*

Spetsialist

Muu

**Vanus:**

Kuni 25

26-35

36-45

Üle 45

**Sugu:**

Mees

Naine

1. Palun sõnastage MUPO missioon nii, nagu Teie seda tajute.
2. Palun sõnastage MUPO visioon nii, nagu Teie seda tajute.
3. Palun sõnastage MUPO tööeesmärk nii, nagu Teie seda tajute.
4. Palun nimetage MUPO põhiväärtused nii, nagu Teie seda tajute.
5. MUPO eesmärgid on mulle selged.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati

6. MUPO eesmärgid on minu arvates olulised.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati    Ei tea

7. Järgin oma töös MUPO eesmärke.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati

8. MUPO tööeesmärgid on mõõdetavad.

Jah    Mitte eriti    Ei ole

Kommentaar:

9. MUPOs juurutatakse järjekindlalt töö efektiivsust suurendavaid muudatusi.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati

10. MUPOs toimub järjepidev töötajate koolitamine ja arendamine.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati

11. Läbitud koolitused ei mõjuta minu töö tulemuslikkust.

Ei mõjuta    Mõjutavad

Kommentaar:

12. Kõikidel töötajatel on ühine arusaam töö kvaliteedist.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati

13. MUPOis toimuvad regulaarsed osakondade arengu seminarid.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati

14. Tean, millised on MUPO põhiväärtused.

Tean Tean osaliselt Ei tea

15. Põhiväärtused on minu arvates olulised.

Jah Mitte eriti Ei ole

16. MUPO tegutseb vastavalt oma väärtustele.

Üldse mitte Väga harva Mõnikord Sageli Alati

17. Kuidas hindate oma vahetu ülemuse juhtimist?

Ei ole üldse rahul Pigem ei ole rahul Osaliselt olen rahul, kuid mitte alati Olen pigem rahul Olen väga rahul

Kommentaar:

18. Kuidas hindate MUPO juhtimist?

Ei ole üldse rahul Pigem ei ole rahul Osaliselt olen rahul, kuid mitte alati Olen pigem rahul Olen väga rahul

Kommentaar:

19. Kuidas hindate oma praegust töökorraldust?

Ei ole üldse rahul Pigem ei ole rahul Osaliselt olen rahul, kuid mitte alati Olen pigem rahul Olen väga rahul

Kommentaar:

20. MUPOs on levinud probleemikeskne juhtimine – juhina/juht ootan/b kõigi töötajate süvenemist probleemi ja lahenduste ning soovitude pakkumist

printsiiibil: oluline on mitte süüdlase otsimine, vaid probleemile parima lahenduse leidmine.

Jah, alati      Jah, sageli      Mõnikord      Pigem mitte      Mitte üldse

21. MUPOs lahendatakse probleeme põhjus-tagajärg seoste alusel: probleemi lahendamiseks analüüsitakse selle tekke põhjusi sisuliselt ja otsused on suunatud probleemi põhjuste kõrvaldamisele ning positiivsele lahendamisele.

Jah, alati      Jah, sageli      Mõnikord      Pigem mitte      Mitte üldse

22. MUPOs vaieldakse tööalased kitsaskohad koheselt läbi.

Ei ole nõus      Pigem ei ole nõus      Pigem nõus      Täiesti nõus

23. Ma usaldan oma vahetut juhti.

Ei ole nõus      Pigem ei ole nõus      Pigem nõus      Täiesti nõus

24. Ma usaldan meie juhtkonda.

Ei ole nõus      Pigem ei ole nõus      Pigem nõus      Täiesti nõus

25. Ma usaldan oma kolleege.

Ei ole nõus      Pigem ei ole nõus      Pigem nõus      Täiesti nõus

26. MUPOs toimuvad töötaja ja juhi vahel regulaarselt arenguvestlused (sealhulgas hinnatakse töö tulemust ja edasist arenguvõimalust).

Ei ole nõus      Pigem ei ole nõus      Pigem nõus      Täiesti nõus

27. Kuidas hindate info liikumist MUPOs.

Ei ole üldse rahul      Pigem ei ole rahul      Osaliselt olen rahul, kuid mitte alati      Olen pigem rahul      Olen väga rahul

Kommentaar:

28. Kas olete piisavalt informeeritud MUPOs toimuvast?

Ei ole üldse   Pigem ei ole   Pigem olen   Täiesti   Ei tea

29. Millistest allikatest saate informatsiooni MUPOs toimuva kohta? (võib valida mitu vastusevarianti)

Kolleegidelt

Oma vahetult juhilt

Intranetist

E-kirjade listidest

Koosolekutelt

Ajakirjandusest

Kuulujuttudest ametis

Juhtkonnalt

Muust allikast (millisest?)

Ei kusagilt, olen teadmatuses

30. Kas olete saanud piisavalt infot selle kohta, millised on Teie ülesanded ja kohustused?

Ei ole saanud üldse piisavalt   Enamasti ei ole saanud piisavalt   Raske öelda

Enamasti olen saanud piisavalt   Olen saanud piisavalt

31. Kas olete saanud piisavalt infot selle kohta, kelle poole pöörduda, kui tekib probleeme ülesannete täitmisega?

Ei ole saanud üldse piisavalt   Enamasti ei ole saanud piisavalt   Raske öelda

Enamasti olen saanud piisavalt   Olen saanud piisavalt

32. Kas olete saanud piisavalt infot selle kohta, millised on Teie karjäärivõimalused organisatsioonis?

Ei ole saanud üldse piisavalt   Enamasti ei ole saanud piisavalt   Raske öelda

Enamasti olen saanud piisavalt   Olen saanud piisavalt

33. Kas olete saanud piisavalt infot selle kohta, kas Teie tööga ollakse rahul?

Ei ole saanud üldse piisavalt   Enamasti ei ole saanud piisavalt   Raske öelda  
 Enamasti olen saanud piisavalt   Olen saanud piisavalt

34. Palun nimetage valdkonnad, milles vajate rohkem infot

35. Saan piisavalt väljendada oma arvamust MUPOs toimuva kohta.

Üldse mitte   Väga harva   Mõnikord   Sageli   Alati

36. Minu käest küsivad minu juhid sageli arvamust ja ma saan nendega probleeme arutada.

Üldse mitte   Väga harva   Mõnikord   Sageli   Alati

Kommentaar:

37. Olen piisavalt kaasatud MUPO otsustusprotsessidesse.

Üldse mitte   Väga harva   Mõnikord   Sageli   Alati

38. Vahetud juhid tunnustavad avalikult edu meie töös.

Üldse mitte   Väga harva   Mõnikord   Sageli   Alati

39. MUPOs on hästitoimiv tagasisidesüsteem.

Üldse mitte   Väga harva   Mõnikord   Sageli   Alati

40. Meeskonnatöö on MUPOs viimase kahe aasta jooksul.

Paranenud tunduvalt   Paranenud pisut   Halvenenud pisut   Halvenenud tunduvalt

41. MUPO töötajad reageerivad kriitikale asjakohaselt, analüüsides oma vigu ja tunnistades eksimust.

Üldse mitte   Väga harva   Mõnikord   Sageli   Alati

42. MUPO töötajad on algatusvõimelised ettevõtte eesmärkide elluviimisel.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati

43. MUPO personal on uuendusmeelne.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati

44. Palun hinnake MUPO sisekliimat.

Olen väga rahul    Olen pigem rahul    Pigem ei ole rahul    Ei ole üldse rahul

Kommentaar:

45. MUPOs hinnatakse kõrgelt töötaja pühendumist tööle.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati

46. Arenguvestlus toimub avatud, vabas ja tolerantsetes õhkkonnas.

Üldse mitte    Väga harva    Mõnikord    Sageli    Alati

47. Minu motivatsioon töötada MUPOS on viimase aasta jooksul...

Oluliselt suurenenud

Pigem suurenenud

Samaks jäänud

Pigem kahanenud

Oluliselt kahanenud

Ei oska öelda

48. MUPOs töötamine on mulle meeldiv...

Vaimselt

Materiaalselt

Emotsionaalselt

Sotsiaalselt

Eneseteostuse aspektist

MUPOs töötamine on mulle ebameeldiv

Kommentaar:

49. Minu vahetu juht oskab mind hästi motiveerida tulemuslikule tööle.

Üldse mitte	Eriti mitte	Natuke	Üsna hästi	Väga hästi	Ei oska öelda
-------------	-------------	--------	------------	------------	---------------

50. Minu palk vastab minu panusele ametis.

Üldse mitte	Eriti mitte	Natuke	Jah, enamasti	Jah, täiesti	Ei oska öelda
-------------	-------------	--------	---------------	--------------	---------------

51. Töötajate oskused ja teadmised on MUPOs väärtustatud.

Üldse mitte	Eriti mitte	Natuke	Jah, sageli	Jah, alati	Ei oska öelda
-------------	-------------	--------	-------------	------------	---------------

52. MUPOs käsitletakse töötajate õppimist kui jätkuvat protsessi.

Üldse mitte	Eriti mitte	Natuke	Jah, sageli	Jah, alati	Ei oska öelda
-------------	-------------	--------	-------------	------------	---------------

53. MUPOs aidatakse töötajatel mõista oma töös „miks“ küsimusi lisaks „kuidas“ küsimustele.

Üldse mitte	Eriti mitte	Natuke	Jah, sageli	Jah, alati	Ei oska öelda
-------------	-------------	--------	-------------	------------	---------------

54. MUPOs aidatakse töötajatel aru saada, kuidas nad aitavad MUPO eesmärke täita.

Üldse mitte	Eriti mitte	Natuke	Jah, sageli	Jah, alati	Ei oska öelda
-------------	-------------	--------	-------------	------------	---------------

55. MUPOs tunnustatakse töötajate poolt kaasa mõtlemist ja uute ideede välja pakkumist.

Üldse mitte	Eriti mitte	Natuke	Jah, sageli	Jah, alati	Ei oska öelda
-------------	-------------	--------	-------------	------------	---------------

56. MUPOs usaldatakse töötajaid tööülesannete täitmisel.

Üldse mitte	Eriti mitte	Natuke	Jah, sageli	Jah, alati	Ei oska öelda
-------------	-------------	--------	-------------	------------	---------------

57. Töötajana tunnen vastutust mulle usaldatud tööülesannete täitmise eest.

Üldse mitte	Eriti mitte	Natuke	Jah, sageli	Jah, alati	Ei oska öelda
-------------	-------------	--------	-------------	------------	---------------



58. MUPOs võimaldatakse kõigil töötajatel olla tunnustatud oma silmapaistvate omaduste osas.

Üldse mitte    Eriti mitte    Natuke    Jah, sageli    Jah, alati    Ei oska öelda

59. MUPOs kasutakse formaalseid ja mitteformaalseid meetodeid, et välja selgitada töötajate hoiakuid, muresid ja vajadusi.

Üldse mitte    Eriti mitte    Natuke    Jah, sageli    Jah, alati    Ei oska öelda

60. Ma tajun oma positsiooni MUPOs kindlana

Ei taju    Pigem kindlana    Pigem ebakindlana    Täiesti kindlana    Ei tea

61. Kas vahetaksite töökohta kui tekiks rahaliselt tasuvam võimalus?

Ei vahetaks    Pigem ei vahetaks    Võib-olla    Tõenäoliselt vahetaks    Jah, vahetaks küll    Ei oska öelda

62. Kas vahetaksite töökohta kui tekiks erialaselt põnevam võimalus?

Ei vahetaks    Pigem ei vahetaks    Võib-olla    Tõenäoliselt vahetaks    Jah, vahetaks küll    Ei oska öelda

63. Tooge välja MUPO tugevused.

64. Tooge välja MUPO nõrkused.

65. Tooge välja MUPO võimalused.

66. Tooge välja MUPO ohud.

67. Tooge välja asjaolud, mida küsimustiku koostaja ei ole osanud küsida, kuid mille väljatoomist peate Teie vajalikuks.

Küsimustiku koostamisel on eeskujuks võetud minu lõputöö juhendaja dots. Made Torokoff- Engelbrehti poolt koostatud küsimustikud (2008 - 2010).

Tänan Teid kaasamõtlemast ja vastamast!

## **SUMMARY**

### **INTERNAL MARKETING IN TALLINN MUNITSIPAALPOLITSEI AMET**

Indrek Kukk

Internal marketing is an integral part of any daily activity of contemporary organization. Internal marketing is necessary to keep the already existing specialists and attracting the new ones who help to achieve the objectives of the organization. In the frames of the internal marketing the organization should find the balance point between the employees and external clients which guarantees the provision of the best service to the external clients by the organization. Thus internal marketing is in the important place from the point of view of effective operation of the organization, by beginning from the top management of the organization, their personal example and directions to be communicated to the subordinates, accepted and feedbacked by the latter.

Internal marketing is the philosophy handling the employee as the client (Berry etc 1991: 151). An employee as a business card of the organization is important from the viewpoint of the clients as well as in hiring new employees, as the positive words regarding the employer is the best way to attract competent persons.

Although in the contemporary world where labour is a basis of success of the organization, numerous organizations still draw disproportionately high attention to the outer image and satisfaction of the external clients, by often leaving the employees working in the organization unattended. The latter are the internal clients of the organization and need the same attention and contribution. The physically made

products form the major share of the added value provided to the external clients in the production sector, but in the service sector the direct communication between the organization and its clients is of more importance in case of added value. As a result it could be stated that the internal marketing concept is of special importance just in the service sector.

The employees create the image for the organization by daily representing it. Therefore it is essential to invest energy, time and finances to the human resources development and management, so that the employees were happy and motivated, they would have a common understanding of the objectives and values of the organization and they would contribute to the implementation of common objectives. The lack of common understanding of the objectives makes the successful attempt of the team to achieve the positive results almost impossible.

The contribution to the employees is a pre-condition that the organization would have loyal, satisfied and devoted employees. As a result the accumulated know-how is preserved and the flow of employees decreases which cuts down the expenses related to the training of the new employees.

This Master's thesis is actual, as no internal marketing has been examined before in Tallinn Municipal Police Department. The specific vision how to find and keep the already existing high quality personnel and to provide the better service to the external clients is non-existent.

The aim of this Master's thesis is the making of proposals to improve the internal marketing situation in Tallinn Municipal Police Department.

Proceeding from the objective, the author has set up the following tasks for research:

- analysis of theoretical treatments of internal marketing;
- preparation of questionnaire;

- conduct of questioning;
- charting of the current situation of Tallinn Municipal Police Department;
- analysis of the results of questionnaires;
- preparation of SWOT analysis;
- making proposals for the development of internal marketing in Tallinn Municipal Police Department through management.

The receipt of the overview of the current situation of internal marketing with the help of the set questions enables to find the drawbacks requiring improvement. By focusing on the implementation of changes in management, the satisfaction of employees can be influenced, as a result of which the public service of higher quality can be provided.

In the frames of the research work the author contributed to the update of SWOT analysis originating from the year 2005 and made the following proposals to improve the internal marketing in Tallinn Municipal Police Department:

Source task	Activity	Expected result
Development of internal marketing strategy	Development of internal marketing, incl personnel strategy and introduction to the persons concerned.	Management activities are in compliance with the strategy.
Training	Assessment of the personal training needs of the employees, planning of trainings for the whole organization. Training of employees as needed.	The employees have the competence required for the fulfilment of the tasks.
Involvement	The regular discussions are being held in the frames of which the employees are involved in the process of setting the tasks and objectives, by enabling them to have a say in the deciding process and giving feedback.	The motivation of the employees has increased, the internal stress decreases.

Source task	Activity	Expected result
Leader behaviour	Ethical behaviour in management and more attention to the social side. Creating of trustful relationships in the organization. Providing feedback to the employees.	The internal climate of the organization has improved.
Mentorship and instructing	Creating of mentorship programme. Sharing of knowledge and skills. Instructing and description of the best knowhow. Development of code of ethics.	Stable quality has been created in the organization.
Acknowledgment of the employees and providing feedback	Development of transparent motivation programme by involving the employees and its introduction to the employees.	The motivation of the employees has improved, the commonly understandable assessment method has been created.
Delegation	Delegation of authorities and responsibility. Creating of well-considered control mechanisms for the assessment of competence of middle level managers and employees.	The employees are more motivated with more initiative through assuming responsibility.
Enhancement of information flow	Wide-scale internal communication during the period of changes and timely notification. Forwarding information related to work organization to the employees. To enhance the information flow at different levels.	The employees are informed and the opposition to the changes decreases.
Creating the common room of understanding	The on-going training is carried out to help to understand and accept the mission, strategies and objectives of the organization, by providing these the actual content from the view of the obligations of each employee.	The organization proceeds from the common understandings, the employees understand their role in fulfilment of common objectives.
Enhancement of teamwork	Overview of team establishing principles.	Work efficiency has improved, internal stress has decreased.
Implementation of value-based behaviour	Acknowledgment of value-based behaviour, personal example. Compliance of the activities with words. Open attitude.	Improvement of reputation.

Source: (Author 2013)

In the frames of this work the author concludes that the mission, vision and fundamental values of the department need to be reviewed and, if needed, reword so that these would consider the changed environment from the wording of eight years ago and would help the department to set and achieve the objectives. The author of the Master's thesis provides below his own vision of the potential wording of the mission, vision and fundamental values.

Mission: we guarantee the best contemporary and safe living environment.

When proceeding from the mission as such, the person as the citizen becomes most important, as the visitor of the city who should receive the public service of as high quality as possible, the provision of which is clearly the obligation of the municipal police as the city establishment. The human interest lies in living in the clean and safe living environment, i.e. in the environment where it is comfortable to live without disturbing elements, either regarding the welfare or city constructional questions. The guarantee of the latter is also the reason why the department has been established.

Vision: guarantee of public order and welfare through honesty, cooperation, reliability, proficiency.

The aim of the department is to become capable in its development to fulfil its main tasks, by being thereby the helper and guide of the person, not the punisher. The latter can be achieved, by being the expert of one's field who provides proficient solutions and applies the power of sanction trusted to it only in case of the utmost necessity.

Fundamental values: cooperation, reliability, proficiency.

Cooperation – we act as a team by valuing the colleagues. We respect the efficient communication and good relations, by involving all people with the common values in the achievement of our objectives.

Reliability – we stick to the agreements, permissions and rules. Our decisions and assessments are reasoned, impartial and the decision process is transparent. We treat the colleagues and clients equally and fairly. We forward clear messages both inside the agency as well as in communication with the public. We follow that our words and acts are in compliance with each other.

Proficiency – we are experts in our field and ready and able to have a say in the development of the sector. Our opinion is taken into consideration and this is respected. We are able and ready to convey our knowledge and we constantly deal with self-development. We are professional and correct in our activities and are able to respond fast to the changing situation. Thorough knowledge of our sector and experience make us a reliable partner.

By applying the above proposals, it is possible to improve the satisfaction of the employees and the quality of the public service to be provided through internal marketing. By focusing on the management, information flow, in-organization relations and training and motivation of employees, it is possible to motivate the employees when they are more satisfied to approach their work client-focused and thus take the department closer to the achievement of its objectives.



**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Indrek Kukk  
(sünnikuupäev: 30.10.1980)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
Sisemine turundus Tallinna Munitsipaalpolitsei Ametis,

mille juhendaja on dotsent Made Torokoff-Engelbrecht,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus/, 22.05.2013